GRH et économie du travail, collaborer pour faire face à la crise.

L'exemple de la rémunération à l'ancienneté.

par Philippe LEMISTRE, Doctorant-Allocataire
et Jean-Michel PLASSARD, Professeur d'Economie
– Université Toulouse 1 LIRHE[1]

Résumé :

En prenant l'exemple de la rémunération à l'ancienneté nous essayons de montrer la complémentarité entre Sciences de Gestion et Economie. Nous nous référons, notamment, à la théorie économique des incitations pour analyser le déclin et l'avenir possible de ce mode de rémunération.

Introduction

Si au sein des Sciences de Gestion la GRH est en crise il en est sans doute de même pour l'Economie du Travail. En effet, jusqu'aux années 1970, la théorie économique dominante (néoclassique) considérait les individus comme rationnels, mais cette rationalité « substantive » ne s'appliquait alors qu'à la réalisation optimale de l'échange dans le cadre du marché, seul mode d'allocation optimal des ressources.

La mise en évidence de l'existence des Marchés Internes (MI) du travail va remettre en cause cette vision unique. Au sein des MI les salaires ne se fixent pas selon les lois habituelles (ajustement des salaires par leur prix selon le niveau de l'offre et de la demande d'emploi). Un MI se définit alors comme « une unité administrative, un établissement industriel, par exemple, à l'intérieur duquel la rémunération et l'allocation du travail sont régies par des procédures administratives » (Doeringer et Piore,1971). Les MI résultent du souhait des l'entrepreneurs de réduire l'incertitude et les coûts liés à celle-ci.

Compte tenu de cette nouvelle perspective, les économistes ont du étendre l'activité rationnelle des individus au choix des modalités de leurs interactions et prendre en compte l'organisation et les règles qui la fondent. Ainsi, afin d'expliquer le fonctionnement des MI, les économistes du travail ont proposé une multitude de modélisations. Les réflexions ont débouché sur des modèles qui reposent souvent sur des hypothèses différentes voire divergentes et induisent des conclusions qui elles mêmes peuvent être contradictoires.

La « crise » est toujours présente puisque sur le plan empirique, malgré des avancées méthodologiques significatives en économétrie, il est encore très difficile de départager les différentes théories, notamment parce que les bases de données disponibles ne sont pas satisfaisantes et aussi car les biais qui entachent les mesures économétriques sont difficiles à

enrayer. Les solutions à la « crise » seront soit d'invalider certaines théories (falsification poperienne), soit de déterminer pour chacune d'entre elles un domaine possible d'application (une théorie pourrait s'appliquer à certaines catégories de salariés ou d'entreprises et pas à d'autres, par exemple) ou encore de proposer des cas ou les théories peuvent se superposer ou se juxtaposer.

Néanmoins, si cette multitude de modélisations et les différents cadres théoriques qu'elles utilisent posent un problème de cohérence d'ensemble pour les économistes, les explications fournies par chacune ou certaines d'entre elles peuvent permettre aux gestionnaires d'adopter différentes stratégies en fonction de l'analyse positive (qui explique ce qui est) de la science économique, qui pourrait alors remplir un rôle positif et éventuellement normatif (ce qui devrait être) en GRH.

Un nouveau problème se pose alors car les modèles économiques doivent être rapprochés du réel et donc confrontés à sa complexité, or l'économiste isole souvent les problèmes et raisonne « toutes choses égales par ailleurs». Il suppose donc 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.

L'utilisation des modèles économiques en GRH exige donc de la part des économistes une nouvelle démarche scientifique. Certains économistes suggèrent de revenir à une économie plus littéraire ou les « inférences interprétatives » se substitueraient, en partie au moins à 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).

Mais ces assertions ne peuvent naître ex-nihilo d'un point de vu théorique, sinon le chercheur aboutirait à un haut degré de subjectivité. Nous proposons donc une démarche où les modèles économiques sont confrontés aux évolutions historiques ainsi qu'à la diversité des catégories de personnel qui intéressent la GRH. A titre d'exemple nous nous référerons, notamment, à la théorie économique des incitations pour analyser le déclin et l'avenir possible des modes de rémunération fondés sur l'ancienneté.

Dans une première partie nous présenterons la théorie des incitations, nous appliquerons ensuite ce cadre théorique à l'exemple de la rémunération à l'ancienneté. Les raisons du déclin de ce mode de gestion des salaires en France seront analysées dans un troisième développement tandis que le dernier point traitera de la possible réintégration de la rémunération à l'ancienneté, la rémunération au mérite n'étant pas toujours un substitut idéal.

Théorie des incitations et GRH

La théorie des incitations tente de se rapprocher du réel en prenant en compte les asymétries informationnelles entre agents économiques. Ces derniers se trouvent alors dans une situation d'incertitude et peuvent adopter des comportements opportunistes :

– Soit ex ante, il y a alors « tricherie » avant passation d'un contrat. Cet opportunisme est rendu possible par l'asymétrie d'information entre les parties : c'est le problème de « sélection adverse ». Il s'agit, par exemple dans le cas d'une relation d'emploi, d'une situation dans laquelle l'employeur ne peut connaître les qualités exactes d'un salarié lors de son recrutement. Celui-ci peut alors surévaluer ses compétences sans que l'employeur puisse rapidement constater la « tricherie » du nouvel employé. En effet, lors de l'exécution du contrat de travail, l'employeur ne sera pas à même de mesurer la contribution productive du salarié employé. Il ne connaîtra que le volume de l'output, il lui sera alors difficile d'une part

de déterminer la contribution de chaque individu à ce résultat, et d'autre part de savoir ce qui relève de celle-ci ou d'un aléa lié par exemple à l'environnement.

– Soit il y a « tricherie » dans la phase d'exécution du contrat (ex-post). Il s'agit d'un « risque moral ». Dans le cas de la relation d'emploi, le salarié peut « tirer au flan », c'est-à-dire, par exemple, travailler moins que prévu (la mesure de sa contribution productive étant difficile).

Afin de résoudre ces problèmes la théorie des incitations se réfère à la théorie contractuelle de l'agence. Une relation d'agence est « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage 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, relativement à l'état de nature et aux comportements des agents, et asymétrie d'information entre les parties.

Par exemple, pour la relation employeur salarié : l'entrepreneur souhaite obtenir un effort soutenu de l'employé pour maximiser son profit. Selon les hypothèses du modèle néoclassique le salaire versé doit égaler la contribution productive du salarié (productivité marginale). Mais selon ces mêmes hypothèses, le travail est porteur de désutilité, le salarié essaiera donc de travailler le moins possible. Par ailleurs, les problèmes d'information sont la cause de l'incomplétude du contrat de travail. Ainsi, l'employeur (principal) n'a pas les moyens de contrôler parfaitement et sans coût l'action des salariés (agents).

Les questions investies par la théorie de l'agence sont alors : Comment construire un système d'incitation et de surveillance qui empêche l'agent d'avoir un comportement susceptible de léser les intérêts du principal? Comment concevoir en information imparfaite, un système d'agence qui s'approche le plus de l'efficience obtenue en information parfaite?

La mise en place d'un système d'incitation et de surveillance implique des coûts, ce sont les coûts d'agence. Il s'agit alors de déterminer, compte tenu des caractéristiques d'une relation principal-agent, le ou les contrats incitatifs qui minimisent les coûts d'agence (Laffont, 1991).

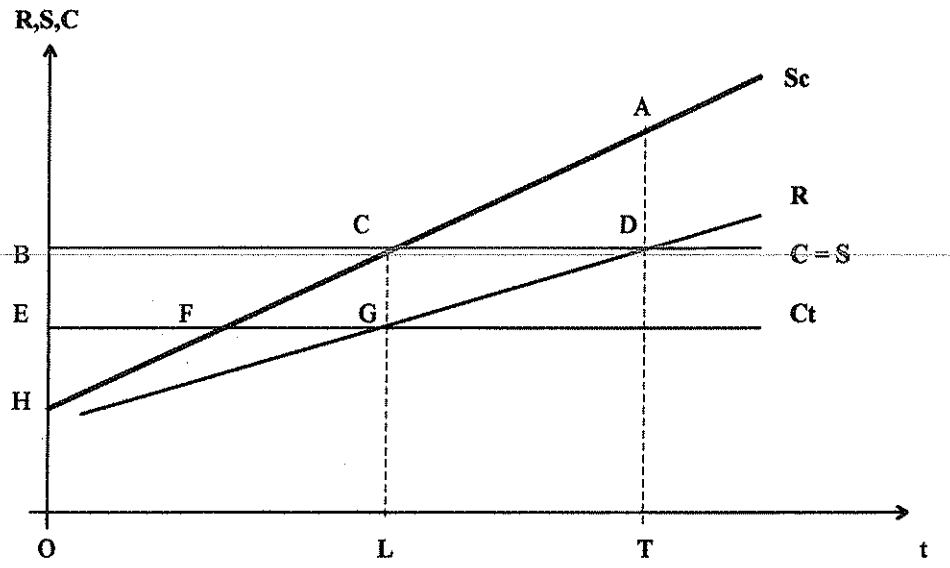
L'exemple de la rémunération à l'ancienneté

A titre d'exemple nous présenterons brièvement deux modèles, l'un portant sur la rémunération à l'ancienneté (Lazear, 1979) et l'autre sur l'aspect promotion (comme substitut possible de la rémunération à l'ancienneté).

Afin de pallier les inconvénients d'une relation d'emploi marquée par une asymétrie d'information, l'employeur peut surveiller étroitement le salarié. Mais ceci représente un coût d'agence prohibitif. Le salarié peut alors « tricher » (risque moral) et percevoir plus que sa contribution productive. Pour éviter cette situation, il est possible de proposer au salarié un contrat à paiement différé (implicite ou explicite) où la rémunération augmente avec l'ancienneté. Par hypothèse, en début de carrière les salaires sont inférieurs à la contribution productive de l'employé puis supérieurs ensuite. La différence de rémunération en début de carrière peut être assimilée à une « caution » versée par le salarié, cette somme lui étant restituée plus tard sous la forme d'une « rente ».

Nous pouvons comparer graphiquement les deux situations (avec ou sans contrat) afin de mettre en évidence l'intérêt du contrat incitatif. Désignons respectivement par: **C** la contribution productive prévue qui égale le salaire sans contrat **S**, **Ct** la contribution productive avec tricherie, **R** le salaire de réserve, **Sc** le salaire avec contrat, **L** la date du licenciement et enfin **T** la date prévue de départ en retraite[2].

La tricherie du salarié avec et sans contrat incitatif



La contribution productive prévue est supposée identique pour toute la carrière du salarié afin de simplifier la présentation (il est donc fait abstraction des effets liés à l'expérience ou à la formation). De même, la date de licenciement **L** est confondue « uniquement » pour des raisons de lisibilité avec la date à laquelle le salaire égale la contribution productive avec contrat. Quant au salaire de réserve, il peut être assimilé au seuil d'arbitrage travail/loisirs, au-delà duquel le salarié arrête de travailler.

Sans contrat (salaire **S**) si le licenciement intervient en L, la détection de la « tricherie » n'étant pas instantanée (compte tenu de l'information imparfaite), les gains EBCG peuvent être supérieurs au coût GCD.

Dans le cas où le salarié est partie prenante à un contrat incitatif et afin que la situation (salaire **Sc**) soit équivalente à un profil plat de sa rémunération (salaire **S**), il suffit que la contribution productive actualisée égale les salaires actualisés soit OHAT = OBDT. Si l'employé tire au flan, pour un licenciement intervenant en L, le salarié perdra alors GCAD et obtiendra un gain égal à EBCF.

Par rapport à la situation sans contrat incitatif, les gains sont diminués de FCG car la rémunération est inférieure à la contribution productive du salarié en début de carrière (versement de la caution) d'une part et, d'autre part les pertes augmentent de la totalité de la rente, soit CAD (non-paiement de la rente consécutif à la tricherie). Le contrat incite donc le travailleur à ne pas tirer au flan car en cas de « tricherie », il perdra bien plus que dans le cas précédent s'il est détecté. Le profil de gain d'un contrat incitatif optimal sera alors tel que pour toute la carrière du salarié les coûts subis en cas de tricherie soient supérieurs aux gains.

Mais si le salarié est amené à respecter le contrat, l'employeur semble avoir tout intérêt à le licencier en fin de carrière. Il profite alors de toute la première période où le salaire est inférieur à la contribution productive de l'employé. Or, le contrat doit être auto-exécutoire, c'est-à-dire respecté par les deux parties qui y ont mutuellement intérêt sans que l'intervention d'un tiers soit rendue nécessaire. En effet, les performances du salarié ne peuvent être mesurée avec précision, un tiers ne peut donc intervenir efficacement pour arbitrer un litige éventuel.

Plusieurs réponses sont évoquées pour renforcer le caractère auto-exécutoire du contrat :

– tout d'abord si l'entreprise généralise ce type d'attitude, aucun salarié n'acceptera

alors d'adhérer à ce type de contrat. La réputation de la firme garantit alors le respect du contrat. Néanmoins pour des raisons exogènes (perte de marché, mauvaise conjoncture), l'employeur peut être amené à se séparer d'un salarié en cours d'exécution du contrat incitatif. Il devra alors lui verser les sommes correspondant à la rente non perçue afin de préserver la « réputation » de l'entreprise après le départ de l'employé. Notons que les indemnités versées en cas de licenciement économique en France peuvent être assimilées à un remboursement anticipé de la rente, d'autant que leur calcul est fonction des années d'ancienneté dans l'entreprise.

– ensuite, la tricherie concerne des salariés en place dans l'entreprise depuis longtemps et leur licenciement n'est pas sans coûts qu'il s'agisse de la formation spécifique acquise, des coûts de recrutement ou encore des indemnités de licenciement.

– Enfin, les individus concernés peuvent se coaliser et infliger des coûts à l'employeur. La théorie économique Insiders-Outsiders (Lindbeck et Snower, 1988) rend compte de ces effets. Le niveau de salaire dépend ici des stratégies des salariés déjà employés dans l'entreprise (les Insiders) et des conflits d'intérêts entre ces derniers et les candidats potentiels (Outsiders). Dans notre cadre d'analyse, les Insiders sont parties prenantes d'un contrat d'agence fondé sur le principe de séniorité. Leur intérêt commun quel que soit leur âge est donc que celui-ci soit respecté jusqu'à son terme. Pour les salariés en début de carrière le contrat est la garantie du versement de la rente, et pour les autres du versement intégral de cette rente. Si un candidat est recruté pour être substitué à un salarié âgé dont on se serait « débarrassé », les Insiders pourront saboter sa formation, éviter une intégration réussie etc.

Au sein de la théorie des organisations H.Mintzberg (1986) donne une définition des coalitions internes qui permet de mieux cerner les objectifs de chaque groupe de salariés. Les catégories mises en exergue sont : le PDG, les cadres intermédiaires et les cadres opérationnels, les opérateurs (divisés en qualifiés et non qualifiés), les analystes de la technostructure et enfin le personnel de soutien logistique. Il est alors possible de déterminer quelles sont les catégories au sein desquelles les Insiders sont le plus à même de se coaliser afin de faire respecter le principe de séniorité.

Le contrat étant à priori respecté par les cocontractants, la rémunération à l'ancienneté peut être pratiquée. Elle est intéressante pour le gestionnaire pour deux raisons : d'une part, il fidélise son personnel et d'autre part, il réalise un gain car le salarié est incité à ne pas tirer au flan.

Raisons du déclin de la rémunération à l'ancienneté

Il subsiste néanmoins un problème. Puisque le contrat lié à la rémunération à l'ancienneté devrait être respecté par les deux parties pour les raisons précitées, pourquoi ce type de rémunération est-il actuellement en déclin?

Si l'entrepreneur n'a pas « intérêt » à tricher (coalition des Insiders, baisse de la motivation donc de l'efficacité au travail), il peut y être contraint par le contexte économique sous certaines conditions. Tout dépend de la gestion de la rente (Lazear, 1990). Lorsque les sommes dues par l'employeur sont provisionnées au cours de la première période du contrat, tout se passe pour l'entrepreneur comme si le salarié était rémunéré à sa contribution productive. En effet, le différentiel salaire/contribution productive de début de carrière sera intégré aux coûts par le gestionnaire sous forme de provisions. Ainsi, lors du versement de la rente, les sommes provisionnées seront reversées progressivement au salarié. De telle sorte qu'en seconde période seul les coûts correspondant à la contribution productive du salarié seront 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 concernant 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 (nous supposons pour simplifier que l'ensemble des salariés est rémunéré à l'ancienneté). L'évolution démographique doit être stable[3] et les individus répartis selon leur âge dans les mêmes proportions au sein de chaque entreprise. Les salaires faibles des uns compensent alors les salaires élevés des autres, globalement le coût de chaque salarié est alors 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'oeuvre globalement faible (salaire inférieur à la 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 ou l'entreprise concerné subit alors un surcoût constitué des rentes versées aux nombreux salariés âgés. La situation est alors à l'inverse de la précédente, les salaires élevés versés à la population vieillissante grèvent la rentabilité et la compétitivité des entreprises concernées.

En tout état de cause, une période « avantageuse » (population salariée jeunes) 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.

L'exemple français peut fournir un appui à notre raisonnement. En effet, « Les entrepreneurs français portent une attention faible au vieillissement de leur main d'oeuvre » (Guillemard,1994). 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 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 gestionnaires. C'est au moins ce que suggèrent, récemment encore, les données de l'enquête Ministère du Travail-DARES 1992[4] (Emploi et Vieillissement, 1994) :

– 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.

Il convient de pondérer ces résultats en prenant en compte la taille des entreprises. En effet, parmi les GRH des grandes entreprises interrogées (+ de 500 salariés) qui composent l'échantillon, 35 % réalisent des prévisions démographiques 47 % pensent que leur nombre de salariés de plus de 50 ans va augmenter (tout de même moins de la moitié).

Ainsi les entrepreneurs français dont la plupart pratiquait la rémunération à l'ancienneté ont 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.L, 1987).

Actuellement, les systèmes de départ en retraite anticipée (souvent négociés et primés) pallient une partie seulement des inconvénients dus au phénomène de vieillissement. Ils restent pourtant la solution idéale puisque la prime versée peut-être assimilée, comme dans le cas du licenciement économique, à un remboursement anticipé de la rente. Les solutions complémentaires à ce problème sont difficiles car la concurrence exacerbée enregistrée au niveau national ou international et la fin des périodes de forte croissance nécessitent une maîtrise accrue des coûts.

Néanmoins, l'abandon de la rémunération à l'ancienneté a pour corollaire la démotivation du personnel âgé (payé moins qu'il ne l'espérait en fin de carrière et voyant certains de ses pairs licenciés), sans doute aussi une opposition de ces derniers au personnel plus jeune (Insiders contre Outsiders) eux même découragés alors. Dans un tel contexte est-il utile et efficient de pratiquer à nouveau la rémunération à l'ancienneté?

Limites d'une rémunération au mérite et réintégration de la rémunération à l' ancienneté

Il est possible de substituer au principe de séniorité une rémunération basée sur le mérite de chaque individu (promotion,prime, augmentation etc.) ou d'un groupe d'individus (prime d'équipe, par exemple) si les performances des employés au sein de chaque catégories de salariés peuvent être évaluées objectivement. En effet, il est nécessaire de mesurer le plus précisément possible la contribution productive d'un individu ou d'un groupe pour attribuer les « récompenses » or l'évaluation des performances, si tant est qu'elle soit possible, peut avoir un coût prohibitif. Ainsi, à moins d'effectuer une évaluation emprunte de beaucoup de subjectivité la rémunération au mérite est difficilement praticable pour certaines catégories de salariés.

Différents aspects de notre argumentation 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. En effet ces derniers 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 au mérite, fondée sur les promotions notamment, est alors rejetée en raison du caractère subjectif de la décision. Notons que la rémunération à l'ancienneté préférée et défendue par l'ensemble des opérateurs non qualifiés renforce l'hypothèse de l'existence d'un contrat incitatif implicite fondé sur l'ancienneté dont la coalition garantit le caractère auto-exécutoire.

Si la rémunération au mérite est maintenue tout de même au sein d'une catégorie pour laquelle l'évaluation des performances est empreinte de subjectivité, les salariés non récompensés s'estimeront lésés et le mode de GRH 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 ou faire naître des coalitions qui s'opposeront à l'entrepreneur. La rémunération au mérite serait alors un facteur d'efficience pour certains individus (ceux qui seront « jugés » méritants, d'une manière plus ou moins subjective) mais elle serait un

facteur d'inefficience collective.

Et quand bien même la contribution productive ou les performances relatives de chaque salarié seraient mesurées de façon précise, la rémunération au mérite pourrait ne pas être efficace. Prenons le cas des offres de promotion en nous appuyant de nouveau sur un modèle économique dérivé de la théorie des incitations, le modèle des tournois[5]. Par exemple, plusieurs salariés d'une même catégorie sont susceptibles d'obtenir une promotion. Afin d'inciter les participants à fournir un effort optimal en vu de remporter le tournoi, la proportion d'employés promus et le salaire offert seront calculés et annoncés dés l'embauche (éléments du contrat). Ce sont alors les salaires relatifs et non absolus qui motivent les participants. Le ou les vainqueurs seront désignés en fonction de leurs résultats comparativement à ceux de leurs collègues.

L'implication des individus est fonction de leur probabilité d'être promus et de leur espérance (mathématique) de gain. Le gain attendu est d'autant plus élevé que l'écart de salaire entre le poste à pourvoir et l'emploi actuel est important d'une part et que, d'autre part, le nombre de promotions prévues est élevé. Ainsi, concernant les catégories de salariés pour lesquelles l'augmentation de salaire escomptée et le nombre de poste à pourvoir est faible, l'utilisation de la promotion comme mode de rémunération au mérite risque d'être peu motivante pour les participants à un éventuel tournoi.

De plus, à l'issu du tournoi pour maintenir la motivation des « perdants » il est nécessaire de pouvoir les engager dans un nouveau tournoi donc de leur proposé à plus ou moins long terme une nouvelle promotion. En effet, « si les salariés non promus demeurent dans la firme, c'est qu'ils conservent l'espoir de l'être lors d'un prochain tournoi » (Cahuc et Zylberberg, 1996).

Or, la tendance à une diminution des niveaux hiérarchiques qui amène à envisager des carrières plus souvent horizontales que verticales diminue le nombre de promotions envisageables. De plus, l'arrivée en masse de diplômés universitaires et de certaines catégories de main d'oeuvre, telles que les femmes et les minorités, 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).

Notons que le raisonnement économique peut être étendu au versement de primes pour lesquels concourrent les salariés (Lanfranchi, 1996). Un tel mode de GRH peut paraître plus flexible, néanmoins le problème de subjectivité dans l'évaluation des performances de certains salariés demeure.

La rémunération au mérite n'apparaît donc pas toujours comme substitut idéal à la rémunération à l'ancienneté soit parce qu'elle n'est pas efficiente économiquement, soit parce qu'elle peut se révéler inéquitable (évaluation subjective des performances).

La rémunération à l'ancienneté peut alors être préférable, mais elle nécessite une gestion particulière. En effet, le GRH devra prendre en compte l'évolution de la démographie salariale de la catégorie concernée et évaluer périodiquement les accroissements de salaires accordés à chacun en fonction de son ancienneté, 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).

Les augmentations peuvent être évaluées et intégrées au sein des budgets prévisionnels, au moins à moyen terme. Il est possible, par exemple, d'observer les différences de salaires entre deux individus l'un âgé l'autre jeune pour un même rang hiérarchique et éventuellement de pondérer les résultats en prenant en compte l'évolution des qualifications. Ces différences existent en pratique puisque la plupart des GRH reconnaissent l'existence d'un « Effet de Noria » positif lorsqu'il est imputable à la substitution de travailleurs jeunes à des travailleurs âgés. Prenons l'exemple d'une entreprise qui se sépare d'un travailleur âgé parce qu'il part

en retraite et lui substitue un travailleur jeune. Si la substitution permet de réaliser une économie de salaire l'Effet de Noria est positif.

D'autre part, les possibilités de promotion étant de plus en plus limitées, l'accroissement du salaire à l'ancienneté s'effectuera pour la plupart des individus au même niveau hiérarchique. Il importe alors que la période nécessaire pour atteindre le maximum de l'échelle salariale ou les primes d'ancienneté maximales s'étende sur l'ensemble de la carrière du salarié. Ainsi, le montant de la rente qu'il n'a pas encore perçu sera toujours suffisamment important pour inciter l'individu au travail. La motivation est évidemment aussi liée au contenu de l'emploi, la mobilité horizontale peut alors permettre de la maintenir en confrontant l'individu à de nouvelles situations voire à de nouveaux défis.

Une gestion dynamique des rémunérations à l'ancienneté permet donc une plus grande maîtrise de l'effet Vieillissement et la réintégration de ce mode de rémunération en GRH. Mais une telle démarche doit-elle être effectuée en excluant les autres modes de GRH pour certains groupes de salariés?

L'hypothèse d'attentes homogènes au sein des différentes catégories de personnels permet de répondre par l'affirmative. Elle peut paraître réaliste, en partie, pour la catégorie des opérateurs non qualifiés car tous préfèrent être rémunérés à l'ancienneté pour les raisons précédemment citées. Or, les attentes des salariés sont plus hétérogènes pour l'ensemble des autres groupes et aussi en ce qui concerne les compléments de salaires (participation au capital, prévoyance, compléments retraite etc.) qui font partie de la Rétribution Globale de chaque salarié (Sire, 1993) . D'autres modes d'incitation plus individualisés peuvent donc être associés à la rémunération à l'ancienneté en fonction des attentes de chacun.

De plus certains projets qui mobilisent temporairement des individus en équipe ou les mettent en concurrence peuvent permettre une évaluation plus objective des performances du groupe ou de chaque individu. Des primes collectives ou individuelles peuvent alors être proposées ponctuellement au cours de la carrière des salariés concernés.

Ainsi la rémunération à l'ancienneté peut cohexister au sein d'un système dual avec d'autres modes de GRH plus individualisés.

Conclusion

En associant Economie du Travail (théorie des incitations, théorie Insiders-Outsiders) et Sciences de Gestion (GRH, Théorie des organisations), nous avons tenté en nous basant sur des modèles économiques de donner des explications et de formuler des propositions répondant aux problèmes générés par la rémunération à l'ancienneté.

La complémentarité entre Economie et GRH s'est révélée riche d'enseignement. D'une part, la Science de gestion plus pragmatique peut permettre à l'économiste d'évaluer la pertinence de certains modèles en les confrontants aux pratiques des gestionnaires. L'économie du travail peut alors sortir de la « crise » issue de la multitude de modélisations économiques en validant ou réfutant certaines théories, ou encore en déterminant un champ d'application à certaines d'entre elles. Ainsi, la rémunération à l'ancienneté pourrait être pratiquée seulement pour certaines catégories de personnel.

D'autre part pour la GRH, l'analyse économique des faits peut révéler de nouveaux modes de gestion pour faire face à la crise, tel que la réintroduction de la rémunération à l'ancienneté fondée sur une gestion dynamique des rémunérations dépendante de l'évolution de la démographie salariale. En effet, la rémunération au mérite n'est pas toujours un substitut efficace pour inciter les employés au travail que ce soit pour des raisons liées à des problèmes d'équité ou d'efficience économique.

Enfin la pratique de la rémunération à l'ancienneté pour certaines catégories de personnel n'exclut pas d'autres modes de GRH pour les salariés concernés. Par exemple, les

compléments de salaires (prévoyance, compléments retraite etc.) peuvent être individualisés et il est possible d'octroyer des primes individuelles ou collectives lors de projets ponctuels au cours de la carrière des salariés. La rémunération à l'ancienneté n'est donc pas incompatible avec la flexibilité au sein de la GRH.

Références

Cahuc, Pierre, Zylberberg, André, *La formation des salaires et les déterminants du chômage*, éditions De Boeck Université, Collection Economie du travail, 1996.

Doeringer, Peter, Piore, Michael.J, *Internal labor markets and manpower analysis*, Lexington Mass., Heath Massachusets, 1971.

Guillemard, Anne-Marie, Salzberg, Liliane, « Emploi et vieillissement », *Commentaires et présentation de l'enquête Ministère du travail-DARES 1992 (Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques)*, Cahier Travail et Emploi, Edition de la documentation française, 1994.

Jensen, Michael.C, Meckling, William.H, « Theory of the firm : Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, n°3, 1976.

Laffont, Jean-Jacques, *Economie de l'incertain et de l'information*, éditions Economica, Collection « économie et statistiques avancées », 1991.

Lanfranchi, Joseph, « Les contrats incitatifs: les modèles des tournois », *in Les marchés internes du travail: de la microéconomie à la macroéconomie* , Presses Universitaires de France, Collection Economie, 1996, p. 51-119.

Lazear, Edward.P, « Why is There Mandatory Retirement? », *Journal of Political Economy*, n° 87 Décembre 1979, p. 1261-1284.

Lazear, Edward.P, « Job Security Provisions and Employment », *Quaterly Journal of Economics* , n° 105 Juin 1990, p. 699-726.

Lindbeck, Assar, Snower, Dennis, « Cooperation, Harassment and Involuntary Unemployement an Insider-Outsider Approach », *American Economic Review*, n° 1, 1988, p. 167-168.

Malcomson, James.M, « Work Incentives, Hierarchy, and internal labor markets », *Journal of Political Economy*, Vol. 92, 1984, p. 487-507.

Malinvaud, Edmond, « Pourquoi les économistes ne font pas de découvertes», *Revue d'économie politique*, n°106, novembre-décembre 1996, p. 929-942.

Mallet, Louis, *Gestion Prévisionnelle de l'emploi*, Editions Liaisons, Collection option-gestion, 1991.

Marchand, Olivier, Salzberg, Liliane, «La gestion des âges à la française, un handicap pour l'avenir? », *INSEE Données sociales*, p. 165-173, 1996.

Mintzberg, Henry, *Le pouvoir dans les organisations*, les éditions de l'organisation, 1986.

Sire, Bruno, David, Philippe, *Gestion Stratégique des Rémunérations*, Editions Liaisons, Collection option-gestion, 1993.

Schawb, Laurent, « L'individualisation des salaires », *Les Cahiers Français*, n° 231 Mai-Juin 1987, p. 25-29.

Tremblay, Michel, Wills, Thierry, «Les plateaux de carrière: analyse d'un phénomène complexe et sensible », *in « Gestion 2000 »*, édition Chief Publisher, n°6, 1995, p. 177-193.

Notes

1 Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Resssources Humaines et l'Emploi - Unité de recherche associée au CNRS - ESA 5066.

2 La fixation ex-ante de la date T de départ en retraite est essentielle pour limiter la durée du contrat. Elle correspond au moment où la contribution productive du salarié égale sont salaire de réserve. Néanmoins, nous passerons ici sous silence les aspects liés à la retraite afin de ne pas alourdir notre analyse.

3 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.

4 Enquête réalisée par voie postale auprès d'un échantillon de 8533 établissements (stratifié par activité/taille). L'échantillon final exploitable compte 2100 établissements.

5 Il existe plusieurs modélisations, nous nous référons ici au modèle présenté par Cahuc et Zylberberg (1996) qui est une version proche du modèle de Malcomson (1984).