



**HAL**  
open science

# L'évolution des rémunérations, de l'individualisation à la diversification

Jean-Michel Lattes

► **To cite this version:**

Jean-Michel Lattes. L'évolution des rémunérations, de l'individualisation à la diversification. Les fondamentaux du management, Dunod, pp.21, 2008, 978-2-10-052140-1. <hal-02617431>

**HAL Id: hal-02617431**

**<https://hal.science/hal-02617431v1>**

Submitted on 25 May 2020

**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.



HAL Authorization

**TOULOUSE  
CAPITOLE**  
Publications



« Toulouse Capitole Publications » est l'archive institutionnelle de  
l'Université Toulouse 1 Capitole.

*L'évolution des rémunérations, de l'individualisation à la diversification*

Jean-Michel LATTES  
Maître de Conférences à l'Université de Toulouse  
Chercheur au LIRHE ( UMR CNRS 5066 – Université Toulouse 1)

Pour toute question sur Toulouse Capitole Publications,  
contacter [portail-publi@ut-capitole.fr](mailto:portail-publi@ut-capitole.fr)

« L'évolution des rémunérations, de l'individualisation à la diversification »

par

Jean-Michel LATTES

Maître de Conférences à l'Université de Toulouse

Chercheur au LIRHE ( UMR CNRS 5066 – Université Toulouse 1)

Dans son analyse des grands principes d'administration du management, Henry Fayol évoque la notion de « *rémunération suffisante et équitable* ». Pour cet auteur, le mode de rémunération est fondamental puisqu'il peut avoir une influence déterminante sur le fonctionnement de l'entreprise. Il doit pour cela dépendre directement de l'effort de chacun et être aussi satisfaisant que possible pour le salarié comme pour l'employeur.

L'évolution des modes de rémunération amène cependant à s'interroger sur l'applicabilité contemporaine de ces théories dans les pratiques modernes du management<sup>1</sup>. Les principes déterminés par Fayol sur l'équité et la satisfaction mutuelle amènent à s'interroger, à la fois, sur les tentatives en cours d'individualisation des salaires ( I ) et sur la mise en place de nouveaux modes de rémunération (II).

#### I. La compatibilité « *équité – rémunération des compétences* ».

Le droit au salaire constitue pour les juristes du travail une prérogative essentielle organisée autour de textes fondamentaux comme le Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946 qui reconnaît à tous « *des moyens convenables d'existence* »<sup>2</sup> ou la Déclaration universelle des droits de l'homme qui ajoute que « *quiconque travaille a droit à une rémunération équitable et satisfaisante* »<sup>3</sup>. Progressivement, la rémunération est devenue la conséquence de l'occupation d'un emploi sans que la performance du salarié constitue une variable dominante au point que l'on a pu dire que le salarié est assimilable à un « *être de besoins* », quelle que soit sa place dans l'entreprise<sup>4</sup>. Les recherches en cours destinées à améliorer la rémunération des compétences par l'individualisation des salaires vont à l'encontre de ces évolutions<sup>5</sup>.

#### A. Des principes juridiques incontournables.

Le Principe « *A travail égal, salaire égal* » constitue le fondement du droit français des rémunérations. Au-delà de la libre négociation des salaires reconnue dans la loi du 11 février 1950<sup>6</sup>, d'autres textes sont intervenus pour tenter de réduire les discriminations<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> R. Claude Boucher, Fayol et Taylor sont-ils dépassés ? , in *Théories et pratiques actuelles du management*, Presses de l'Université de Québec 1990, pp. 7 à 23.

<sup>2</sup> J. Godechot, *Les Constitutions de la France depuis 1789*, Garnier-Flammarion 1970.

<sup>3</sup> N. Valticos, *Droit international du travail*, Dalloz 1983.

<sup>4</sup> La loi du 2 janvier 1970 instituant le SMIC traduit cette mutation en considérant que le salaire inscrit le salarié dans son environnement social et qu'il n'est plus, de fait, le strict « *prix du travail* ».

<sup>5</sup> J-M Lattes, Ph. Lemistre et Patrice Roussel, *Individualisation des salaires et rémunération des compétences*, Economica 2007.

<sup>6</sup> *JCP* 1950 –III – 15008 et 15023.

Force est de constater que, sur la base de ces textes, les juges n'hésitent pas à prendre en compte une multiplicité de critères<sup>8</sup> permettant une réelle comparaison des situations en cause. Il convient de relever l'apport essentiel du droit communautaire organisant la mise en œuvre de méthodes efficaces de vérification des inégalités mêlant la recherche de la justification d'une différence de traitement avec la problématique de la preuve de la discrimination.

La Cour européenne va au-delà d'une égalité apparente pour appliquer le principe à des groupes susceptibles de subir des discriminations. Le renversement de la charge de la preuve organisé par la directive du 15 décembre 1997 intégrée dans le Code du travail impose à l'employeur de démontrer que ses choix reposent sur des raisons objectives, proportionnées au but poursuivi et sans effet discriminatoire<sup>9</sup>.

## B. Des marges de manœuvres compatibles avec l'équité.

Les éléments qui précèdent amènent à s'interroger sur la compatibilité entre l'individualisation des rémunérations souhaitée par l'employeur et le respect du principe d'équité. Si la jurisprudence apparaît comme particulièrement stricte en la matière, elle n'interdit pas pour autant tout processus d'individualisation.

Le célèbre arrêt Ponsolle du 29.10.1996 permet de mesurer précisément les exigences des juges dans leur volonté de réguler les pouvoirs de l'employeur<sup>10</sup>. Pour les magistrats, l'égalité de rémunération selon les sexes n'est que l'application d'un principe général du droit, à savoir « *à travail égal, salaire égal* ». Pour autant, une différence de traitement entre les salariés au sein d'une même entreprise ne constitue pas une discrimination au sens de l'article L.122-45 du Code du travail<sup>11</sup>. L'égalité de traitement n'exclut nullement différences et distinctions.

Discretionnaire à l'origine, le pouvoir de l'employeur est de plus en plus soumis au droit en raison du contrôle renforcé des juges<sup>12</sup>. Ce renforcement de la régulation juridique des rapports sociaux n'est cependant pas incompatible avec le principe d'équité tel qu'il est posé par Fayol.

## II. Les nouveaux modes de rémunération à l'épreuve de la satisfaction des salariés.

L'évolution des modes de rémunération du salarié participe aux difficultés d'appliquer les principes de Fayol. Soumis à l'origine aux contraintes marchandes du libéralisme sauvage, le salaire est garanti dans son prix plancher par l'Etat avec la loi de 1950 modifiée en 1972<sup>13</sup>, le Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti ( SMIG ) devenant le Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance ( SMIC ). Les évolutions récentes des modes de

---

<sup>7</sup> Ainsi, la loi du 22.12.1972 conforte le principe d'égalité entre les hommes et les femmes dans l'entreprise alors que la loi Roudy du 13.07.1983 prend en compte la lutte contre les discriminations à tous les stades de la relation de travail. Plus récemment la loi du 16.11.2001 relative à la lutte contre les discriminations permet le renversement de la charge de la preuve au profit du salarié.

<sup>8</sup> Cette comparaison porte, par exemple, sur le temps de travail, la nature de l'activité, l'organisation de l'entreprise...

<sup>9</sup> Ph. Waquet, « Le principe d'égalité en droit du travail », *Dr. soc.* 2003.276.

<sup>10</sup> *Bull. civ.* V n°359 – *D.O.* 1997, note Peschaud – *Dr. soc.* 1996.1013, note A. Lyon-Caen.

<sup>11</sup> Cass. soc. du 10.07.2001, Viellard, *Bull. civ.*, V, n°25 – *Dr. soc.* 2001.1012, obs. C. Radé.

<sup>12</sup> J-M Lattes, « Pouvoir et juge », *Le pouvoir du chef d'entreprise*, Dalloz 2002, pp. 79 et s.

<sup>13</sup> G. Lyon-Caen, *Le salaire*, Traité de droit du travail, Dalloz, tome 2, 1981.

rémunération se caractérisent par leur diversification. Le salaire de base ne constitue plus le seul revenu susceptible d'être versé au salarié et d'autres moyens de gratification le complètent utilement<sup>14</sup>. Ainsi, l'intéressement et la participation permettent au salarié de bénéficier des fruits de la croissance et du développement de l'entreprise alors que les pensions de retraite peuvent constituer dans leur renforcement un enjeu majeur au regard des faiblesses du régime général.

#### A. La participation du salarié aux résultats de l'entreprise.

Intéressement, participation, plans d'épargne d'entreprise... les systèmes français s'efforcent de renforcer les liens existant entre les revenus des salariés et les résultats de l'entreprise en allant jusqu'à évoquer l'actionnariat salarié. Dans un contexte de faible inflation, il devient indispensable de motiver les salariés tout en les associant aux résultats de l'entreprise. Si les textes garantissent en la matière une réelle équité, la pratique démontre l'existence d'écart liés à de multiples facteurs comme la nature du contrat de travail, le niveau hiérarchique ou la taille de l'entreprise. La réforme annoncée du dispositif en place est destinée à relancer une nouvelle logique sociale, plus proche des salariés, et dont le rendement relativement faible devrait connaître une importante progression<sup>15</sup>.

Dans cet esprit, il est possible de considérer que la réforme de l'épargne salariale du 30.12.2006 en s'efforçant de favoriser son développement dans les petites et moyennes entreprises s'inscrit dans les logiques d'équité prônées par Fayol.

#### B. L'optimisation des régimes obligatoires de retraites.

La loi Fillon du 21.08.2003 réformant les retraites induit de nouveaux comportements. Les salariés comme les entreprises se voient proposer des dispositifs susceptibles de leur permettre d'améliorer les taux de pensions. Les Plans d'Epargne pour la Retraite Populaire ( PERP ) et les Plans d'Epargne Retraite Collectif ( PERCO ) ouvrent des possibilités d'optimisation des régimes obligatoires en particulier grâce aux versements pouvant être réalisés par les entreprises. En outre, le Plan d'Epargne Retraite Entreprise ( PERE ) permet la mise en place de véritables contrats de retraite supplémentaire au point de devenir un élément déterminant dans le choix d'une entreprise par le salarié.

La réforme Fillon met en place la possibilité de développer une véritable gouvernance patrimoniale et sociale. Le salarié passe d'une retraite comptable et subie à une retraite dynamique et choisie. On note pourtant que l'égalité apparente du système ne débouche pas sur un égal accès de tous à ce type d'avantage. Ici encore, le niveau hiérarchique et la taille de l'entreprise constituent des variables discriminantes. Le respect des règles édictées par Fayol passe nécessairement par l'amélioration de la prise en compte de la situation défavorable dans laquelle se trouvent les salariés à faibles rémunérations dans les petites entreprises.

---

<sup>14</sup> Pour la catégorie des cadres, le salaire représente environ 70% de la rémunération totale. Les 30% restants comportent 7% de part variable ( bonus, intéressement... ) et 23% DE périphériques ( participation, PEE, prévoyance/ retraite... ).

<sup>15</sup> En 2005, l'intéressement et la participation auraient représenté un peu moins de 15 milliards d'euros versés.

## Conclusion

Les interrogations de Fayol demeurent parfaitement applicables au management contemporain des entreprises françaises. Les réflexions sur ce que doit être l'équité comme les différentes justifications possibles de la mise en place d'une rémunération ne permettent pas de pondérer les responsabilités de chacun et, de fait, d'être en capacité d'établir une grille salariale mutuellement avantageuse.

La capacité de l'employeur à agir de manière transparente constitue désormais l'axe dominant d'investigation des juges<sup>16</sup>. La diversification des rémunérations souhaitée tant par les employeurs que par les salariés accentue les difficultés d'application des principes prônés par Fayol. Pourtant, et même si les outils de management évoluent, la recherche de l'équité comme celle de la satisfaction mutuelle constituent plus que jamais des données incontournables.

---

<sup>16</sup> Cass. soc. du 31.05.1978, Sté Foussat Varachaud / Montezin , Bull. cass. soc. 1978,n° 417, p. 315.