

**SALAIRES ET POLITIQUES SALARIALES  
DANS LES ÉCONOMIES DE MARCHÉ : DES ENSEIGNEMENTS  
POUR LES PAYS D'EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE**

**Robert J. Flanagan**

**TABLE DES MATIÈRES**

Introduction.....	116
<b>I.</b> Le déploiement de la main-d'œuvre en économie de marché .....	<b>117</b>
A. Enseignements pour les marchés du travail en transition .....	119
<b>II.</b> Systèmes de formation des salaires .....	121
A. Salaires non syndicaux .....	121
B. Négociations collectives .....	123
C. Arbitrages .....	124
D. Systèmes mixtes .....	125
E. Équité ou efficience .....	126
F. Enseignements pour les marchés du travail en transition .....	127
<b>III.</b> L'utilisation de la main-d'œuvre dans l'entreprise .....	129
A. Rémunération au temps .....	130
B. Incitations individuelles .....	131
C. Incitations collectives .....	132
D. Intéressement des cadres dirigeants .....	134
E. Enseignements pour les marchés du travail en transition .....	136
<b>IV.</b> Croissance et maîtrise de la croissance des salaires nominaux .....	137
A. Systèmes de formation des salaires et performances macro- économiques .....	138
B. Politiques des revenus .....	139
C. Enseignements pour les marchés du travail en transition .....	141
<b>V.</b> Conclusions .....	143
Bibliographie.....	145

---

Une version préliminaire de cet article a été présentée à l'occasion d'une conférence, organisée conjointement par le BIT et le Centre de l'OCDE pour la coopération avec les économies européennes en transition, qui s'est tenue à Paris les 11 et 12 septembre 1991. L'auteur est Professeur d'économie du travail à la Graduate School of Business de l'université de Stanford (Stanford, Californie 94305). Il remercie de leur appui sa faculté, qui lui a accordé une bourse, et le Netherlands Institute for Advanced Study, où il a rédigé l'essentiel de cette étude. Il exprime également sa gratitude à Jorgen Elmeskov, David Grubb, John P. Martin, Peter Scherer et Jeffrey R. Shafer pour leurs précieux commentaires.

---

## INTRODUCTION

Ce n'est pas le travailleur qui fait par essence la valeur du travail ; celle-ci dépend de l'endroit où il travaille et de son niveau de performance. Telle personne sera plus productive dans telle profession, branche ou entreprise que dans telle autre; en outre, la plupart des travailleurs exercent un contrôle considérable sur la productivité du temps qu'ils consacrent au travail. Tous les systèmes économiques dont l'objectif est de maximiser la production nécessitent par conséquent l'instauration de mécanismes permettant d'affecter les travailleurs aux secteurs où leur productivité potentielle sera maximale et de promouvoir de hauts niveaux de performance au sein des entreprises.

Les économies de marché ont ceci de particulier qu'elles laissent se mettre en place et fonctionner, avec une intervention relativement limitée de l'Etat, des systèmes d'incitations destinés à résoudre le double problème du déploiement et de la performance des travailleurs. D'une manière générale, les incitations en faveur d'un déploiement optimal sont déterminées par le marché alors que ce sont les entreprises qui mettent au point les incitations visant à résoudre le problème des performances. **A** première vue, la plupart des économies planifiées semblent, elles aussi, fonctionner avec un marché du travail : les affectations administratives jouent un rôle limité dans l'appariement entre travailleurs et emplois, les taux de départs volontaires sont égaux ou supérieurs à ceux que l'on observe dans les économies de marché et les changements d'emplois apparaissent liés aux incitations offertes (Vodopivec, 1990, pp. 9-10). C'est dans la structure des incitations en question que réside le problème de ces économies.

Nous allons, dans le présent article, passer en revue les observations théoriques et empiriques sur la façon dont les économies de marché résolvent les problèmes de déploiement et de performances de la main-d'œuvre et en tirer des enseignements susceptibles d'éclairer la transition économique des anciennes économies planifiées. **Les** deux premières sections traitent de la contribution des salaires à une affectation sectorielle efficiente des ressources de main-d'œuvre – c'est-à-dire à l'emploi de ces ressources où leur contribution (marginale) à la valeur ajoutée est la plus élevée. La première section est consacrée au rôle des salaires et des mécanismes concurrentiels du marché du travail dans l'acquisition de compétences et la répartition sectorielle de la main-d'œuvre. En effet, les salaires représentent le prix du travail sur le marché et constituent donc un signal essentiel dans le processus d'acheminement des ressources de main-d'œuvre vers leur emploi le plus productif. La deuxième section présente les différents modes institutionnels de formation des salaires observés dans **les** économies de marché avancées. L'examen des institutions oblige à étudier les salaires sous l'angle de la redistribution des revenus, puisqu'ils constituent pour la plupart des travailleurs l'élément principal du revenu.

Dans la troisième section, nous passerons à la question des performances, en examinant de quelle façon les incitations salariales sont utilisées, en économie de marché, pour assurer un emploi efficace des forces de travail au sein des entreprises. Différents modes de rémunération seront analysés, ainsi que la question des incitations destinées aux dirigeants d'entreprises. La dernière section traite de la croissance des salaires nominaux, de l'effet des dispositifs institutionnels sur les performances macro-économiques et du rôle de la politique des revenus. Chaque section se termine sur un examen des enseignements de l'expérience des économies de marché pour les anciennes économies planifiées en transition.

## I. LE DÉPLOIEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE EN ÉCONOMIE DE MARCHÉ

Dans une économie de marché, la rémunération du travail est déterminée par l'interaction de l'offre et de la demande dans chaque marché du travail, la rémunération relative résultant quant à elle de l'interaction entre l'offre et la demande relatives. C'est autour des salaires, élément principal du système de rémunération dans les économies considérées, que s'articule la présente analyse, mais nous reviendrons plus loin dans cette section sur leur interaction avec les autres composantes de la rémunération.

La demande de travail dépend en fin de compte de la valeur de la production résultante, évaluée au prix que les consommateurs sont prêts à payer sur le marché. Aux salaires en vigueur, les employeurs n'embauchent de nouvelles recrues que si, ce faisant, ils augmentent leurs profits – autrement dit, si la valeur du produit marginal dépasse le coût marginal. A un moment donné quelconque, l'accroissement des coûts salariaux entraîne une diminution des profits, et donc de l'emploi, et inversement. (C'est là que se dessine le plus nettement le conflit entre le salaire en tant que prix (coût) du travail et le salaire en tant que revenu du travailleur – un salaire plus élevé est synonyme de revenu plus élevé pour quelques travailleurs, mais aussi de réduction de l'emploi, par suite de l'augmentation des coûts (salariaux)). L'offre de travail dépend des différentes possibilités qui s'offrent aux travailleurs dans chaque marché de l'emploi, rapportées à la valeur qu'ils attribuent à leur temps de loisir. Les travailleurs choisissent l'emploi qui maximise leur rémunération nette (compte tenu des coûts et avantages monétaires et non monétaires). Une fois qu'ils auront choisi un emploi, ils n'en changeront que si une rémunération nette plus élevée leur est offerte ailleurs.

Le salaire du marché est plus la résultante des intérêts contradictoires des employeurs (du côté de la demande) et des travailleurs (du côté de l'offre) que de circulaires administratives. Tout écart par rapport au salaire du marché est très vite perçu. Les employeurs qui offrent des salaires inférieurs au taux du marché voient fondre leurs effectifs (par le jeu des départs volontaires) et éprouvent des difficultés à embaucher, alors que ceux qui pratiquent des salaires supérieurs au taux du marché accusent des coûts de main-d'œuvre relativement élevés et ont pléthore de candidats. Ces forces poussent les salaires vers le salaire d'équilibre du marché qui fait coïncider l'offre et la demande.

Quand l'offre ou la demande de travail varient, cela peut entraîner des variations de salaires. Si la demande du produit d'une industrie augmente, c'est-à-dire que les consommateurs sont prêts à payer plus pour ce produit, chaque entreprise concernée peut accroître ses profits en embauchant de nouveaux effectifs, même s'il faut pour cela proposer des salaires (relatifs) plus élevés pour attirer des travailleurs d'ailleurs. Inversement, une pression à la baisse s'exercera sur les salaires à mesure qu'il deviendra moins rentable d'employer des travailleurs dans des secteurs **en** déclin, processus qui incitera les travailleurs à se porter vers des secteurs en expansion, facilitant ainsi le redéploiement des ressources de main-d'œuvre face à des changements structurels.

Le même mécanisme entraîne des ajustements dans la structure des qualifications de la population active. Si la demande de travail qualifié dépasse l'offre, le salaire relatif des travailleurs qualifiés augmentera, incitant davantage de travailleurs à acquérir des qualifications. Inversement, **si** les travailleurs deviennent plus instruits (parce qu'on alloue davantage de ressources à l'enseignement, par exemple), l'offre relative de travailleurs qualifiés (très instruits) augmentera (et l'offre relative de travailleurs non qualifiés diminuera en parallèle). Dans cet exemple, l'écart de salaire lié à la qualification ira en se réduisant, du fait de l'évolution de l'offre sur le marché du travail, et les travailleurs seront moins incités à acquérir un bagage scolaire supplémentaire.

Dans un cadre concurrentiel, l'évolution effective des écarts de salaires relatifs dépend donc des variations spécifiques de l'offre et de la demande relatives au sein de chaque économie. Des développements qui sont plus ou moins communs à tous les pays entraînent des évolutions communes des écarts de salaires. C'est ainsi que l'on observe dans les économies de marché une tendance séculaire à la réduction des écarts liés à la profession (aux qualifications), qui reflète la diffusion de l'enseignement obligatoire et le recul de l'âge minimum de fin de scolarité, lesquels ont contribué à accroître l'offre relative de main-d'œuvre instruite (Phelps Brown, 1977; Scitovsky, 1966).

D'un autre côté, les variations de l'offre et de la demande qui ne sont pas communes à tous les pays peuvent entraîner des divergences dans l'évolution des écarts de salaires entre les économies de marché. Le comportement des écarts de salaires sectoriels dans les années 70 et 80 en donne une bonne illustration. Dans certains pays (tels le Danemark, la Suisse, le Royaume-Uni et les États-Unis), la dispersion sectorielle des salaires s'est accentuée; dans d'autres (comme la France, l'Italie, la Suède), elle a diminué; dans d'autres encore, elle a très peu varié. En principe, tous ces schémas sont possibles dans une économie de marché, même en l'absence des influences institutionnelles décrites plus bas, dans la section II. Sur le long terme, les écarts de salaires inter-branches ne reflètent que des différences dans la structure des professions (des qualifications) et dans les conditions d'emploi autres que pécuniaires. **A** court terme, cependant, les effets de demande spécifiques à chaque branche modifient **la** structure sectorielle des salaires, la question cruciale étant de savoir s'il **y** a corrélation positive entre l'évolution des salaires et celle de la productivité. Une récente étude de l'OCDE a mis en évidence une corrélation positive statistiquement significative entre les variations de la productivité en valeur et celles des salaires dans la plupart des économies de marché observées, ainsi qu'entre les variations de la structure des qualifications par branche et celles des salaires sectoriels (OCDE, 1985, chapitre 5).

De nombreux observateurs du comportement des marchés du travail ont noté que, si les écarts de salaires sont sensibles aux grands mouvements de l'offre et de la demande relatives, ils peuvent néanmoins rester stables en présence de fluctuations plus limitées dans l'équilibre des forces du marché. On peut y voir l'influence des conventions collectives, aux termes desquelles les ajustements de salaires n'interviennent que périodiquement, mais on rencontre aussi certaines inerties lorsque les salaires sont fixés sans intervention syndicale. Lorsque les structures salariales sont quelque peu rigides, il se peut que certains emplois ou secteurs connaissent le chômage (une offre excédentaire), alors que d'autres affichent des emplois vacants (une demande excédentaire). La disponibilité relative d'emplois influe aussi sur la réaffectation de la main-d'œuvre et les taux de vacances d'emplois relatifs semblent plus flexibles que les salaires relatifs. Il apparaît que les travailleurs choisissent souvent tel ou tel secteur en fonction de la rémunération attendue – le salaire pondéré par la probabilité de trouver un emploi. Il y a plus de 25 ans, une étude de la mobilité de la main-d'œuvre dans les pays de l'OCDE soulignait l'importance des mécanismes de vacances d'emplois dans le marché du travail (OCDE, 1965). Des études ultérieures confirment *i)* l'existence d'une corrélation positive entre les taux globaux de vacances d'emplois et le degré de mobilité de la main-d'œuvre et *ii)* le rôle important que jouent tant les vacances d'emplois que les salaires relatifs dans le redéploiement de la main-d'œuvre au sein des grands pays européens (Flanagan, 1987; Holmlund, 1984; Pissarides, 1978).

Bien que les salaires demeurent la principale composante de la rémunération du travail dans les économies de marché, les avantages annexes (éléments de rémunération qui ne prennent pas la forme d'argent immédiatement disponible) ont également de l'importance et peuvent influencer sur la structure des salaires. De fait, la composante salariale de la rémunération totale a diminué au cours du temps en raison de la croissance tant des avantages annexes privés (comme les congés payés, les assurances-santé et les retraites) que des prestations que la loi oblige les employeurs à financer (comme la sécurité sociale et l'assurance chômage). En dehors de ces dernières, les entreprises ont une très grande marge de manœuvre pour doser la part des salaires et celle des avantages annexes dans la rémunération globale offerte, et en général le dosage varie d'une entreprise à l'autre. Étant donné qu'en économie de marché une entreprise doit rester rentable pour subsister, ses coûts de main-d'œuvre doivent être alignés sur ceux de ses concurrentes. Par conséquent, des avantages supérieurs doivent être compensés par des coûts salariaux inférieurs. Autrement dit, les travailleurs qui bénéficient d'avantages annexes plus généreux le « payent » en percevant des salaires moindres. Les études empiriques tendent à confirmer la prédiction d'un arbitrage entre salaires et avantages annexes quand d'autres facteurs tels que la qualité des travailleurs sont maintenus constants.

## A. Enseignements pour les marchés du travail en transition

Les mécanismes du marché du travail des économies de marché présentent quatre aspects qui doivent retenir l'attention dans la perspective de la transition des marchés du travail des anciennes économies planifiées. Premièrement, la réaffectation des ressources de main-d'œuvre repose sur la capacité d'ajustement de l'offre de travail en fonction des incitations du marché. Même si les incitations sont appropriées,

les obstacles à la mobilité entraveront le mouvement des ressources des emplois à faible productivité vers les emplois à forte productivité, abaissant ainsi le produit de l'activité économique au-dessous de son potentiel. La pénurie de logements dans de nombreuses anciennes économies planifiées semble particulièrement pertinente à cet égard.

Deuxièmement, les signaux (les incitations) eux-mêmes demandent à être améliorés. Comme le note un observateur : « Les aides à l'emploi introduisent un écart entre le salaire versé aux travailleurs et leur produit marginal en valeur. Le salaire ne reflète pas les coûts d'opportunité de la main-d'œuvre et n'émet donc pas les signaux qui conviennent pour une affectation efficiente de la main-d'œuvre dans l'ensemble de l'économie) (Vodopivec, 1990, p. 25). Si les écarts de salaires ne reflètent pas les pénuries relatives des différentes catégories de main-d'œuvre, il est peu probable que les travailleurs se dirigent vers les emplois où ils seront le plus productifs et que les employeurs exploitent de façon efficiente les ressources de main-d'œuvre. Si des choix sont nécessaires, il faut en priorité corriger les signaux à l'intention des cohortes d'actifs les plus récentes, et ce pour des raisons soulignées dans une précédente étude de la mobilité de la main-d'œuvre en Europe occidentale : ' [...] la flexibilité dans l'affectation des ressources du marché du travail externe vient pour une large part de ses entrants les plus récents et de ses chômeurs [...]. Ce sont les travailleurs les plus jeunes qui sont le plus fortement incités à faire les investissements qu'exige généralement le processus d'affectation des ressources. Le fait que les principaux mouvements de redéploiement des ressources du marché du travail externe passent par les choix des nouveaux entrants démontre l'importance des incitations salariales offertes aux étudiants qui font des choix de carrière par rapport aux incitations salariales offertes à la main-d'œuvre en général dans une perspective de mobilité' (Flanagan, 1987b, p. 189).

Troisièmement, l'exposé qui précède donne peu d'indications sur la vitesse de l'ajustement – la rapidité avec laquelle fonctionnent les mécanismes du marché du travail. En ce qui concerne les ajustements de l'offre relative, cela dépend des coûts des investissements en capital humain nécessaires pour opérer ces ajustements. Changer d'employeur au sein d'un même marché est moins coûteux que de changer de marché et cela se fait donc plus rapidement. Le second type de changement étant plus coûteux que le premier (dans la mesure où il implique une migration), il exige une différence de salaire plus importante. Les plus lents à intervenir sont généralement les changements de qualifications et de professions, car ils imposent une période de formation. Néanmoins, il ressort nettement de l'observation des économies occidentales que les inscriptions à des formations supérieures, comme celle d'ingénieur physicien par exemple, augmentent avec le salaire relatif proposé dans les professions correspondantes. Au départ, de larges écarts de salaires peuvent être nécessaires pour stimuler des investissements importants en capital humain (notamment pour surmonter des préjugés anciens à l'égard des ((intellectuels)), mais ces surprimes seront dans certains cas provisoires. La réponse de l'offre à de tels écarts entraînera par la suite un resserrement de la structure des salaires. L'inégalité des salaires s'accroîtra durant la transition, puis diminuera.

Quatrièmement, plus que l'instauration de telle ou telle structure salariale, ce qu'il faut souhaiter c'est que les salaires relatifs réagissent avec souplesse aux mutations structurelles des marchés du travail. Il est assez difficile d'évaluer les marchés du travail propres aux différents systèmes économiques ou dispositifs institutionnels en se

fondant sur une simple comparaison de leurs éventails de salaires. Nous avons vu que la structure d'équilibre des salaires relatifs dépend de la structure de la demande et de l'offre relatives par secteur, et en principe celle-ci peut être très variable selon les pays. C'est ainsi que l'on peut lire en conclusion d'une très importante étude des écarts de salaires portant sur les années 60 et le début des années 70 : « [...] ce qui frappe le plus quand on compare les structures salariales de types soviétique et occidental, c'est l'ampleur de leurs similitudes » (Phelps Brown, 1977, p. 43). Rares, à supposer qu'il en existe, sont les économistes du travail qui en déduiraient que les marchés du travail déploient leurs ressources avec le même bonheur dans l'un et l'autre systèmes économiques.

## II. SYSTÈMES DE FORMATION DES SALAIRES

Les forces de l'offre et de la demande examinées dans la section précédente passent par le filtre des institutions du marché du travail qui contribuent à la détermination des salaires. Si les institutions en question ne supplantent pas les forces de l'offre et de la demande, elles peuvent les restreindre suffisamment pour que l'effet sur les salaires en soit altéré. Les économies de marché présentent trois grands mécanismes de formation des salaires – hors syndicats, négociations collectives et arbitrage. Ces mécanismes ne s'excluent pas mutuellement; ils peuvent cohabiter et c'est le cas dans la plupart des économies de marché développées. En outre, il s'y ajoute souvent une certaine dose de réglementation. Quant à savoir dans quelle mesure les réglementations imposées par le législateur ou les négociations collectives constituent une entrave aux mécanismes normaux d'affectation des ressources, c'est une question grave qui se pose dans pratiquement tous les marchés du travail. Nous passerons en revue dans la présente section les institutions des économies de marché qui contribuent à la détermination des salaires, afin de donner aux économies en transition une idée des possibilités de choix institutionnels qui s'offrent à elles.

### A. Salaires non syndicaux

Ce sont les marchés concurrentiels sans syndicats qui présentent le mode de formation des salaires le plus décentralisé, puisque les salaires sont déterminés au niveau de l'entreprise, voire de l'établissement. Du point de vue de la procédure, on a l'impression que les employeurs concernés prennent des décisions salariales unilatérales, puisque ce sont eux qui annoncent, en général une fois par an, les salaires qu'ils paieront aux différents postes et échelons. En fait, leur marge de manœuvre est limitée par les coûts qu'entraîneraient de mauvaises décisions dans ce domaine. Si tel employeur offre des salaires beaucoup plus élevés que les autres, il devra faire face à des coûts de main-d'œuvre supérieurs à ceux de ses concurrents. Si ses salaires sont beaucoup plus bas qu'ailleurs, il verra se multiplier les départs volontaires, les travailleurs préférant les conditions meilleures offertes par les autres entreprises; de plus, il

aura très peu de candidats pour les postes devenus vacants. Les employeurs des secteurs non syndiqués préfèrent choisir une politique salariale qui évite à leur entreprise de tels surcoûts, mais ils ne disposent pas, au départ, d'informations sur les salaires proposés par les autres employeurs.

Afin de réduire ces coûts, de nombreuses entreprises des secteurs non syndiqués souscrivent, voire contribuent, à des enquêtes de salaires sur leur marché du travail. (Ces enquêtes peuvent être publiques ou privées.) En général, on y établit des descriptions d'emplois pour des catégories d'emplois assez détaillées communes à un grand nombre d'entreprises de la branche et on demande aux entreprises d'indiquer, pour chacun des emplois ainsi définis, des chiffres de traitement ou salaire moyen et une mesure quelconque de la dispersion correspondante (par exemple les quartiles). Les entreprises participantes communiquent des données pour les emplois qui répondent à la description de l'enquête. L'organisme ou le service chargé de l'enquête compile les données recueillies pour chaque catégorie détaillée d'emplois et en publie des résumés. (Les organismes enquêteurs préservent habituellement la confidentialité des réponses données par les entreprises participantes, mais certaines enquêtes fournissent des résultats entreprise par entreprise.) Les informations publiées comportent généralement des mesures du salaire moyen (moyennes, médianes), de la dispersion des salaires (minimum, maximum, premier quartile, troisième quartile), le nombre d'entreprises participantes, le nombre de salariés et éventuellement le nombre de travailleurs récemment embauchés dans chacun des emplois considérés.

Ces enquêtes permettent de résoudre le problème de l'information des entreprises des secteurs non syndiqués. On constate que, munies de cette information, la plupart des entreprises en question fixent leurs salaires en se positionnant en un point de la fourchette publiée et en maintenant cette position au cours du temps jusqu'à ce que les circonstances les amènent à la modifier. Celles qui souhaitent bénéficier d'un travail de qualité supérieure ou d'un flux relativement important de candidats paieront des salaires relativement élevés. D'autres opteront pour des salaires relativement faibles. Quand une entreprise voit la demande de ses produits augmenter, elle peut essayer de relever son salaire relatif afin d'attirer davantage de travailleurs. Si l'accroissement de la demande reflète une amélioration générale de la conjoncture, l'effort engagé par toutes les entreprises pour élever leur position relative dans la fourchette salariale entraînera une hausse générale des salaires. Cela sans qu'interviennent des mécanismes explicites de négociations.

Les enquêtes salariales pratiquées dans les secteurs non syndiqués font toujours apparaître une certaine dispersion des salaires au sein des marchés locaux, et ce même pour des emplois très étroitement définis. En premier lieu, ces informations révèlent la diversité des situations financières parmi les entreprises employant des travailleurs de même qualification et favorisent le redéploiement de la main-d'œuvre. D'autre part, elles peuvent mettre en évidence des disparités dans les conditions d'emploi selon les entreprises ou des différences portant sur certains avantages annexes. Elles peuvent aussi refléter des différences dans la stratégie de recrutement des entreprises; en se positionnant relativement haut dans la fourchette des salaires, une entreprise peut réduire ses coûts directs d'identification et de recrutement des travailleurs qui répondent à ses besoins.

## B. Négociations collectives

Les syndicats de travailleurs sont une composante institutionnelle universelle de l'activité économique dans tous les pays, quels que soient leur orientation idéologique ou leur stade de développement. La portée de l'action collective au sein des marchés du travail et la façon dont travailleurs et employeurs s'organisent en vue de cette action sont très variables dans le cadre des économies de marché. Calculé en pourcentage de l'emploi non agricole, le taux de syndicalisation atteint son maximum dans les pays scandinaves, se situe dans une fourchette moyenne dans la plupart des grands pays européens et est au plus bas en Amérique du nord, au Japon et en France (Hartog et Theeuwes, 1992; OCDE, 1991). Sur le plan intérieur, le rôle des syndicats dans la détermination des salaires varie beaucoup selon les secteurs ; il est généralement plus important dans les branches de production de biens que dans les services, chez les ouvriers que chez les salariés et dans le secteur public que dans le secteur privé.

En fonction des dispositions institutionnelles spécifiques, la portée des négociations collectives peut être plus large ou moins large que ne le laissent supposer les taux de syndicalisation. Dans plusieurs pays d'Europe continentale, la réglementation légale étend l'application des conventions collectives aux effectifs non syndiqués. D'un autre côté, dans les pays ayant des structures de négociation centralisées, les conventions passées par les syndicats en matière de salaires et autres modalités d'emploi n'engagent apparemment pas beaucoup d'employeurs. (Nous reviendrons sur ce point.) Durant les années 80, le syndicalisme a reculé dans un grand nombre des principales économies de marché (Hartog et Theeuwes, 1992; OCDE, 1991). Le poids des négociations collectives dans la formation des salaires a diminué.

Trois aspects des négociations collectives peuvent modifier le comportement et la structure des salaires. Premièrement, étant donné que les syndicats prennent la plupart de leurs grandes décisions sur la base du vote de leurs membres, ils essayeront de négocier des conventions qui satisfassent l'intérêt de leur adhérent médian, afin de s'assurer le soutien de la majorité. Les employeurs des secteurs non syndiqués, pour leur part, chercheront à définir des politiques propres à retenir les travailleurs les plus mobiles, qui sont généralement plus jeunes que la moyenne. Cette raison seule suffit à expliquer pourquoi les salaires et conditions d'emploi définis dans le cadre de négociations collectives peuvent différer des salaires et conditions d'emploi en vigueur dans les secteurs non syndiqués.

La structure des négociations collectives peut, elle aussi, influencer sur les résultats salariaux. Une combinaison d'incidents de parcours et de considérations stratégiques explique la grande diversité des niveaux de négociation officiels, qui vont de la décentralisation relative (souvent au niveau de l'entreprise ou de l'établissement) au Japon et aux Etats-Unis à la négociation nationale en Autriche et dans certains pays scandinaves, en passant par la négociation de branche dans beaucoup de pays d'Europe continentale. Tout comme la planification centrale, la négociation centralisée est confrontée au problème de l'hétérogénéité – c'est-à-dire, dans le cas qui nous occupe, la large gamme des problèmes que rencontrent, en matière de relations professionnelles, les multiples établissements, entreprises et branches concernés par les accords. Les négociations centralisées tendent à se concentrer sur des questions, telles que les salaires et les horaires de travail, qui ont une signification et un mode de mise en œuvre communs à toutes les entreprises, alors que des aspects de portée variable selon les entreprises seront laissés de côté, malgré leur importance pour

certaines travailleurs. C'est pourquoi on voit souvent apparaître, au sein de systèmes de négociation centralisés, des mécanismes de négociation et de mise en œuvre décentralisés. Durant les années 80, les structures officielles de négociations collectives ont connu un nouveau mouvement de décentralisation dans de nombreuses économies de marché. Parmi les exemples récents de décentralisation, on trouve aussi bien la Suède que les États-Unis, que l'on cite souvent comme les deux extrémités de l'éventail des structures de négociation. Il s'ensuit notamment que, dans la mesure où les résultats des négociations collectives sont ceux qui prévalent finalement, on observe dans ces pays une diversité des salaires et des autres conditions d'emploi plus marquée que dans le passé.

Le dernier aspect des négociations collectives qui influe sur le comportement des salaires dans les économies de marché est la durée de validité des accords. Comme l'on a vu, les salaires non syndicaux sont généralement révisés au moins une fois par an. Dans beaucoup de pays, les conventions collectives annuelles sont aussi la norme. Le coût des négociations incite toutefois à négocier moins fréquemment et, dans certains pays, les accords peuvent porter sur deux ou trois ans. Aux termes des accords de longue durée, les salaires font souvent l'objet d'un ajustement annuel en fonction de la situation économique que l'on prévoyait au moment de la négociation de l'accord, mais sans qu'il soit généralement tenu compte des développements économiques imprévus (sauf parfois des hausses générales de prix). Cela ajoute un élément de rigidité et d'inertie aux salaires dans les marchés du travail syndiqués où les conventions collectives sont de longue durée.

### C. Arbitrages

L'arbitrage est le troisième grand mécanisme de formation des salaires en économie de marché. Les pays la pratiquant le plus extensivement sont l'Australie et (jusqu'à une période récente) la Nouvelle-Zélande. Dans le système australien, une commission fédérale et des tribunaux étatiques publient, pour chaque profession, des décisions arbitrales couvrant les salaires minimums et diverses autres aspects des conditions d'emploi, à l'issue d'audiences quasi-judiciaires où des représentants des travailleurs (généralement un syndicat) et des employeurs présentent leurs revendications contradictoires. Les sentences fédérales s'appliquent, dans tout le pays, à l'ensemble des travailleurs de la profession visée. Du point de vue des résultats économiques concrets, l'arbitrage s'apparente donc à un système de négociations collectives centralisé. Du point de vue de la procédure, la « négociation » est menée dans un environnement judiciaire devant une tierce partie qui tranche. (La commission fédérale peut aussi, à la demande des travailleurs et des employeurs, entériner dans sa décision arbitrale le résultat d'une négociation collective menée par ces derniers.) Aux États-Unis, de nombreuses administrations étatiques ou locales ont également la possibilité de recourir à l'arbitrage pour régler des différends nés à l'occasion de négociations salariales. Dans ces administrations, les syndicats n'ont pas le droit de grève et l'arbitrage offre une solution de recours pour le règlement des différends quand les partenaires sociaux se trouvent dans une impasse. En revanche, on fait rarement appel à l'arbitrage pour déterminer les salaires du secteur privé, où le droit de grève existe. Néanmoins, la plupart des conventions collectives introduisent une clause

d'arbitrage en dernier recours dans les procédures de réclamation mises en place pour régler les différends touchant l'interprétation et l'application des conventions.

#### **D. Systèmes mixtes**

Que peut-on dire sur la relation entre les institutions qui contribuent à la formation des salaires et les salaires eux-mêmes dans les économies de marché? Dans les pays où il est possible d'observer statistiquement à la fois un secteur syndiqué et un secteur non syndiqué (par exemple, les États-Unis, le Canada et le Royaume-Uni), les salaires syndicaux sont supérieurs aux salaires non syndicaux pour une catégorie de travailleurs donnée. L'écart entre secteurs syndiqué et non syndiqué est encore plus grand s'agissant des avantages annexes. Entre le milieu des années 50 et la fin des années 70, les salaires syndicaux dépassaient les salaires non syndicaux de 15 pour cent en moyenne aux États-Unis (Lewis, 1986). L'avantage de salaire dû à la syndicalisation était un peu moindre au Royaume-Uni (Addison et Siebert, 1992).

Ces moyennes masquent des variations considérables selon les situations et les époques. Aux États-Unis, l'effet syndical est plus marqué dans les branches non manufacturières que dans les branches manufacturières et dans la construction que dans les branches non manufacturières. Dans quelques activités très exposées à la concurrence, telles que le textile et l'habillement, les syndicats semblent n'avoir aucun poids sur les salaires, bien qu'ils influent sur beaucoup d'autres aspects des conditions d'emploi. Les syndicats de branche négocient généralement des hausses de salaires d'un montant uniforme pour toutes les professions, de sorte que l'effet syndical est surtout marqué pour les manœuvres, moins pour les ouvriers spécialisés et encore moins pour les ouvriers professionnels. L'effet est aussi beaucoup plus important pour les ouvriers que pour les employés. Ainsi, au fil du temps, la politique salariale des syndicats tend à réduire les écarts de salaires en fonction de la qualification dans chaque branche.

Dans les systèmes de négociations collectives décentralisés, les employeurs ne sont pas assurés que leurs concurrents auront à faire face aux mêmes coûts de main-d'œuvre qu'eux. Les salaires négociés reflètent souvent la capacité de paiement de l'employeur et les salaires effectivement versés s'écartent rarement des taux spécifiés dans les conventions. La dérive des salaires, où les gains ont tendance à augmenter plus vite que les taux négociés, est un phénomène inconnu. Une fois les accords signés, les employeurs et les travailleurs peuvent prédire avec une très grande certitude comment vont évoluer leurs coûts de main-d'œuvre pour les uns, leurs revenus pour les autres.

Dans les systèmes plus centralisés en vigueur dans beaucoup de pays européens, l'effet syndical sur les salaires est plus difficile à cerner en raison de la dérive salariale. Cette distinction entre salaires contractuels et salaires effectifs semble plus ou moins inévitable quand les négociations collectives fixent un taux minimum pour un large éventail d'entreprises dont la situation économique et technologique diffère. Dans les cas où la centralisation est très poussée, la distinction n'est sûrement pas négligeable. D'après une récente étude de la formation des salaires dans le cadre de systèmes de négociation centralisés en Scandinavie, la part de la dérive allait de 30 pour cent des gains horaires en Finlande à 60 pour cent en Norvège en 1971-84 (Flanagan, 1990). En Scandinavie, la dérive salariale résulte à la fois des conditions de la demande

spécifiques à l'entreprise et des négociations locales relatives à la mise en œuvre des accords cadres nationaux.

Dans le système australien d'arbitrage – autre mode de détermination des salaires centralisé – les « sursalaires » sont également courants. Il s'agit de suppléments aux salaires arbitraux, qui peuvent être octroyés de façon unilatérale par les employeurs ou imposés par les conventions collectives. Au début de 1990, environ 68 pour cent des établissements (représentant 56 pour cent de l'emploi) accordaient des sursalaires à certains salariés. Ces suppléments sont plus courants dans le secteur privé que dans le secteur public et dans les petites entreprises que dans les grandes. Dans une étude récente, la plupart des employeurs indiquaient qu'ils étaient obligés de pratiquer de la sorte pour pouvoir recruter de façon convenable ou pour récompenser ou encourager les efforts (Callus *et al.*, 1991, pp. 42-43).

On constate que les processus décentralisés de formation des salaires jouent aussi un rôle important dans les pays où, sur le papier, les institutions responsables sont centralisées. Il y a une nette distinction entre les structures de négociations officielles et les structures effectives. Dans les économies de marché ayant des institutions centralisées de détermination des salaires, les systèmes sont en fait mixtes, les salaires fixés dans le cadre de négociations ou d'arbitrages officiels n'engageant pas forcément l'employeur. Dans la mesure où la part de dérive salariale reflète les décisions prises par les employeurs en fonction de la conjoncture, des pratiques se rapprochant de celles des secteurs non syndiqués peuvent se juxtaposer aux institutions centralisées. Des modes de détermination des salaires syndicaux et non syndicaux peuvent coexister à l'intérieur du même secteur.

## **E. Équité ou efficience**

Dans pratiquement toutes les économies de marché, les organisations collectives tentent, comme les responsables du plan dans les économies planifiées, d'instaurer une plus grande équité en resserrant l'éventail des salaires. Les efforts initialement déployés dans le cadre des négociations collectives se réfèrent généralement au principe « à travail égal, salaire égal » – objectif qui n'est pas nécessairement en contradiction avec une répartition efficace des forces de travail. Au cours du temps, les politiques tendent à évoluer vers un resserrement de nombreuses dimensions de la structure des salaires.

L'influence des institutions sur les écarts de salaires a été particulièrement notable entre la fin des années 60 et la fin des années 70 dans de nombreux pays de l'OCDE. C'est dans le cadre de systèmes centralisés qu'on est le mieux parvenu à réduire les écarts. Les politiques salariales « de solidarité » pratiquées par certaines fédérations de travailleurs scandinaves ont entraîné un sensible tassement de la hiérarchie des salaires jusqu'au début des années 80. Un certain rétrécissement de l'éventail est aussi intervenu dans des pays européens ayant des systèmes de négociation moins centralisés, en particulier après l'explosion des salaires qui a marqué la fin des années 60 et le début des années 70. Aux États-Unis, malgré des écarts grandissants entre travailleurs syndiqués et non syndiqués des mêmes professions, les syndicats ont réduit la dispersion globale des salaires en resserrant les écarts au niveau des régions, des entreprises et des professions (Freeman et Medoff, 1984). Dans certains pays, les mesures d'indexation des salaires et les politiques de revenus prévoyant un

traitement spécial pour les travailleurs peu rémunérés ont aussi contribué à comprimer la structure des salaires (OCDE, 1987, chapitre 3).

Plusieurs pays occidentaux, dont l'Allemagne, la Belgique, le Canada, l'Espagne, les États-Unis, la France, les Pays-Bas et le Portugal, ont adopté une réglementation du salaire minimum visant à améliorer les revenus des travailleurs à bas salaires. Ce type de mesure peut effectivement accroître l'enveloppe salariale globale de ces catégories tant que la demande de leurs services est inélastique – autrement dit, tant que les hausses du taux de salaire minimum sont proportionnellement supérieures aux réductions d'effectifs qu'elles entraînent du fait que les travailleurs payés au taux minimum deviennent plus coûteux à employer. Cela semble être le cas dans les pays où la relation a été observée (Bazen et Martin, 1991; Brown, 1988; Kaufman, 1989). Même quand l'enveloppe salariale globale des catégories à faible salaire augmente à cause de la réglementation du salaire minimum, l'inégalité au sein de ces catégories s'accroît, certains travailleurs perdant leur emploi alors que les autres conservent le leur. Des études consacrées aux États-Unis ont montré qu'au moins deux autres facteurs tendent à compromettre les objectifs d'équité des politiques de salaire minimum. Premièrement, le salaire minimum entraîne souvent la réaffectation des jeunes travailleurs d'un emploi à temps plein vers un emploi à temps partiel. Par conséquent, le maintien dans l'emploi peut ne pas être associé à un maintien du revenu. Deuxièmement, la corrélation entre les niveaux de salaire et le revenu familial est faible. La plupart des travailleurs payés au taux minimum n'appartiennent pas à des familles pauvres (Gramlich, 1986). Dans la mesure où la dégradation précoce des perspectives d'emploi réduit la formation sur le tas, les coûts d'inefficacité ne sont pas nécessairement transitoires.

## F. Enseignements pour les marchés du travail en transition

Si aucun gouvernement occidental n'essaie de spécifier dans ses moindres détails la structure des taux de salaires comme le font les économies planifiées avec la fixation de taux tarifés, pratiquement toutes les économies de marché agissent de façon institutionnelle sur certaines dimensions de la structure salariale, par le biais de la législation, des négociations collectives ou de l'arbitrage. Les forces élémentaires qui mobilisent chaque côté du marché demeurent néanmoins intactes. La différence sans doute cruciale entre les interventions administratives des économies planifiées et les négociations collectives des économies de marché est que, dans ces dernières, les employeurs, qui vont mesurer l'incidence des différents accords salariaux possibles sur la viabilité financière de leur entreprise, participent à la décision. Il en va à peu près de même avec les systèmes d'arbitrage.

Dans les économies planifiées, les décisions des responsables de la planification centrale influent directement sur les objectifs des employeurs (des dirigeants d'usines) et donc sur les facteurs de la demande de travail. Négocier avec les responsables du plan implique un ordre du jour très différent (par exemple, un abaissement des objectifs définis par le plan, une augmentation des subventions) que de négocier avec les syndicats. De fait, les négociations entre les dirigeants d'usine et les responsables de la planification paraissent souvent se concentrer sur la prise en charge des dépassements de coûts de main-d'œuvre. Par conséquent, dans la plupart des anciennes économies planifiées, et en contraste frappant avec ce que l'on a connu dans les

économies de marché, les travailleurs sont actuellement beaucoup mieux armés pour la négociation que leurs patrons. Pour que puissent se développer des relations de négociations collectives non inflationnistes, il est particulièrement important que se crée dans ces pays une véritable culture patronale. Le préalable à l'établissement de relations professionnelles efficaces dans les anciennes économies planifiées est double : instauration du droit de propriété privée et application effective de la contrainte budgétaire. Tant que les patrons ne seront pas responsables devant des actionnaires privés qui auront pris le risque d'un échec financier, il manquera à ces pays le contre-poids patronal aux revendications ouvrières qui caractérise les économies de marché. Nous donnerons plus loin, et notamment dans la section consacrée à l'intéressement des cadres dirigeants, des indications sur ce qui pourrait être entrepris dans ce domaine.

L'attention doit aussi se porter sur la relation entre la flexibilité des ajustements salariaux et le choix des institutions chargées de déterminer les salaires. L'expérience des économies occidentales avancées indique que les Systèmes décentralisés non syndicaux sont ceux qui apportent la plus grande flexibilité des salaires et l'assurance que les salaires relatifs signaleront généralement les pénuries relatives. Les effets des négociations collectives sur la flexibilité des salaires s'avèrent dépendre de façon particulièrement cruciale des structures de négociation et de la durée des accords. Des conventions salariales décentralisées à court terme (un an, par exemple) recèlent un certain potentiel de flexibilité des salaires, mais ce potentiel peut être compromis dans la mesure où les syndicats essaient de maintenir un rapport fixe entre les différents niveaux de salaires relatifs. Les conventions de longue durée ajoutent des éléments de rigidité, même dans des structures de négociation décentralisées. C'est ainsi qu'aux États-Unis les salaires syndicaux réagissent moins que les salaires non syndicaux aux pressions du marché (chômage), à cause en grande partie de l'inertie des hausses de salaires différées dans le cadre d'accords de longue durée. Ce sont les accords à long terme négociés au niveau central qui sont le plus porteurs de rigidité mais, dans la pratique, l'incidence de ces contraintes institutionnelles sur la flexibilité des salaires dépend de l'ampleur de la dérive salariale résultant de décisions ((officieuses) qui interviennent, de façon décentralisée, en marge de ces systèmes.

Enfin, il faut mettre l'accent sur les considérations d'équité et d'efficacité dans les politiques salariales. En dépit du principe économique général selon lequel un moyen d'action ne saurait avoir qu'un objectif, on constate que la plupart des pays en assignent deux à la structure des salaires : l'efficacité et l'équité. Ces deux objectifs sont souvent contradictoires car l'objectif d'équité appelle généralement une structure des salaires beaucoup plus tassée qu'il n'est souhaitable du point de vue de l'efficacité (dans l'affectation des ressources). Les autorités des économies planifiées ont privilégié l'objectif d'équité en élaborant des structures de rémunérations tarifées (Adam, 1984; Oxenterna, 1990). Le prix ainsi payé en termes d'efficacité est-il raisonnable, compte tenu qu'il est d'autres politiques (de redistribution fiscale, par exemple) qui assurent encore plus d'équité? L'analyse des marchés du travail et l'expérience des économies de marché avancées font douter de l'efficacité des politiques d'équité qui passent par un resserrement de la structure des salaires.

Ce doute tient notamment à l'arbitrage entre salaires et emploi qui caractérise la demande de travail et que l'on a évoqué plus haut à propos de la réglementation du salaire minimum. Les effets d'équité des mesures de compression des salaires sont aussi atténués par le fait que la dérive salariale tend à contrer (sans toutefois les

annihiler complètement) les efforts institutionnels visant à resserrer l'éventail des salaires. Les travailleurs qualifiés qui perdent leur position salariale relative du fait d'une compression négociée des rémunérations la regagnent généralement en partie grâce à la dérive salariale. Cette pression supplémentaire qui favorise la dérive des salaires peut à son tour devenir un élément du mécanisme de l'inflation, point sur lequel nous reviendrons dans la section IV.

En outre, l'effet des pressions institutionnelles sur la structure des gains par emploi est dans une assez grande mesure démenti par la mobilité des individus à l'intérieur de cette structure. Les actions institutionnelles ne peuvent entraîner un recul des inégalités individuelles que pour autant que les individus maintiennent leur position relative dans la structure. Or, les positions relatives individuelles sont très fluctuantes. Elles varient souvent au gré des changements d'employeur, des promotions, des licenciements et des variations dans l'effort au travail. L'observation empirique montre que, même sur des périodes aussi courtes qu'une année, on enregistre des mouvements sensibles dans l'une et l'autre directions au sein de la structure des gains. Une étude a ainsi permis de déterminer qu'au bout de six ans seuls environ 55 pour cent des travailleurs suédois adultes de sexe masculin se trouvaient encore dans le même quartile de la distribution des gains. La proportion est beaucoup plus faible pour les jeunes travailleurs. Environ 40 pour cent des ouvriers suédois n'ayant pas changé d'employeur ont changé de décile dans la distribution des gains en l'intervalle d'un an (Flanagan, 1987a, pp. 151-154). Avec autant de travailleurs qui changent de position relative sur des périodes même courtes, il est douteux que des transformations de la structure des gains puissent être considérées, au niveau global, comme un facteur puissant d'égalité. Les programmes publics d'imposition et de transfert paraissent offrir un mécanisme de réduction des inégalités plus efficace que la compression de l'éventail des salaires.

### III. L'UTILISATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE DANS L'ENTREPRISE

Nous avons examiné dans les sections qui précèdent le rôle des écarts de salaires du marché dans le redéploiement des forces de travail des secteurs à faible productivité vers les secteurs à forte productivité ainsi que le tiraillement des structures salariales entre l'influence du marché et celle des institutions. La mobilité qui oriente les travailleurs vers les différentes professions et branches d'activité intervient pour l'essentiel au début de leur vie active, lorsque les investissements nécessaires dans l'instruction, la formation, l'information et la mobilité sont le plus rentables. Une fois ces choix effectués, la plupart des travailleurs ont tendance à rester dans la même entreprise durant la plus grande partie de leur vie active. L'attachement à l'emploi dans les économies de marché est souvent de longue durée (OCDE, 1984, chapitre 4) – assez longue pour qu'on parle parfois de relations de « carrière ». Les travailleurs passent en fait du marché du travail externe, régi par les mécanismes décrits dans les sections I et II, au ((marché du travail interne» de l'entreprise.

Une fois qu'un travailleur a entamé une relation d'emploi de longue durée ou de carrière dans une entreprise, ses nouvelles contributions à la productivité dépendent beaucoup des incitations mises en place dans le marché du travail interne de cette entreprise et notamment de la méthode employée pour déterminer son salaire. Les économies de marché affichent dans ce domaine une très large panoplie que nous allons examiner dans les paragraphes qui suivent. Le choix du système de rémunération, c'est-à-dire la nature de la structure des incitations dans le marché du travail interne, dépend étroitement des problèmes particuliers de gestion et de supervision inhérents à la nature du travail dans l'entreprise ainsi que du degré de flexibilité nécessaire pour l'adapter aux mutations technologiques et autres facteurs de changement structurel.

### A. Rémunération au temps

La rémunération en fonction du temps de travail (par exemple, salaire horaire, mensuel ou annuel) est le système le plus répandu dans les économies de marché avancées. Il semble que les salaires strictement liés au temps ne soient guère de nature à stimuler l'effort individuel et ne puissent convenir qu'à des situations où l'on peut facilement contrôler les niveaux de production individuels. Cela dit, lorsqu'il n'est pas possible de surveiller en permanence le travail effectué, on peut adapter le système. Par exemple, on peut l'incorporer à un système de rémunération « au mérite » où les superviseurs évaluent et notent périodiquement les performances individuelles. Ces évaluations influent alors sur le maintien dans l'emploi, la promotion et les augmentations de salaire. La perspective d'une éventuelle promotion dans un emploi mieux payé incite les travailleurs à afficher de bons résultats.

Le salaire peut progresser avec l'ancienneté, et ce pour plusieurs raisons. D'après la théorie du capital humain, les salaires progressent avec l'ancienneté parce que les travailleurs et leurs employeurs font des investissements dans la formation et d'autres investissements en capital humain qui améliorent la productivité du travail. Ces investissements décroissent évidemment durant la vie active du salarié, de sorte que le taux de croissance de la rémunération au temps diminue lui aussi. On découvre une deuxième raison d'être de la progression à l'ancienneté dans les ouvrages consacrés aux systèmes de paiements différés, qui visent à décourager les malversations et la paresse chez les salariés. L'idée est que les travailleurs cautionnent un engagement de résultats au début de leur carrière en acceptant un salaire plus faible que leur valeur pour l'entreprise. S'ils continuent à obtenir de bons résultats, ils seront payés plus que leur valeur pour l'entreprise vers la fin de leur carrière et après (avec la pension de retraite). Ces systèmes de rémunération sont souvent associés à des règles obligatoires en matière de retraite, car les salaires versés à un travailleur ne peuvent dépasser sa valeur pour l'entreprise, calculée sur toute la durée de sa carrière. Les accords de paiements différés peuvent en principe s'avérer fortement incitatifs dans des environnements de travail où il n'est pas possible de surveiller régulièrement les performances, mais dans la réalité leur importance reste à démontrer (Hutchens, 1989).

Dans certains pays, les syndicats prennent aussi l'ancienneté comme critère de répartition de chances économiques telles que les promotions ou la protection contre les licenciements de façon à assurer aux travailleurs les plus anciens les salaires les plus élevés et les moins fluctuants. Ils privilégient l'ancienneté parce qu'il s'agit d'une

mesure objective, facile à observer, à contrôler et à mettre en œuvre, qui limite les possibilités de favoritisme dans les décisions touchant le personnel. En restreignant la concurrence entre les individus, les formules fondées sur l'ancienneté recèlent un potentiel de gains de productivité en assurant aux travailleurs les plus expérimentés un environnement où ils peuvent, sans compromettre leur propre situation, former de nouvelles recrues.

Cependant, la prime à l'ancienneté risque aussi de diviser les travailleurs, les derniers arrivés étant les plus exposés en cas de fluctuations de la conjoncture. Le partage du travail, autre dispositif institutionnel d'affectation de l'emploi en période de récession, très répandu en dehors des pays d'Amérique du Nord, ne présente pas cet inconvénient. Les formules fondées sur l'ancienneté présentent un plus ou moins grand potentiel conflictuel suivant que les salariés ont ou non le sentiment d'être engagés dans une relation de carrière avec l'entreprise. Dans l'affirmative, **ils** perçoivent simplement l'instabilité de leur revenu en début de carrière comme un investissement leur assurant une moindre vulnérabilité plus tard.

La progression des salaires en fonction de l'ancienneté dans l'entreprise est très répandue chez les travailleurs non manuels des économies de marché. Elle l'est moins chez les ouvriers, sauf au Japon et aux États-Unis. Dans ces deux pays, la progression des salaires à l'ancienneté parmi les ouvriers fonctionne toutefois de façon différente. En effet, au Japon, les hausses de salaires sont liées à l'acquisition de compétences dans un large éventail de tâches, laquelle facilite le redéploiement des travailleurs en fonction de l'évolution des besoins de la production. Aux États-Unis, les augmentations s'inscrivent à l'intérieur de regroupements d'emplois définis de façon plus étroite. L'ouvrier japonais est réputé avoir une carrière **plus variée** que celle de ses homologues des autres économies de marché (Koike, 1988).

## B. Incitations individuelles

Dans les systèmes d'incitations individuelles, la paie du travailleur varie en fonction d'un quelconque indicateur de performance. Les incitations individuelles peuvent être liées à la production physique (rémunération aux pièces) ou à une mesure de valeur (vente à la commission). Ces systèmes ont une double fonction de mobilisation et de sélection. S'ils sont bien conçus, ils peuvent pousser les travailleurs à améliorer leurs performances. D'un autre côté, ils impliquent une plus grande variabilité du revenu, en fonction de l'énergie et des efforts déployés par les intéressés. Les régimes de ce type devraient donc attirer les travailleurs qui sont relativement productifs et prêts **a** prendre des risques. Ces travailleurs ont généralement une prime de salaire de 10 à **15** pour cent par rapport aux travailleurs rémunérés au temps. Les différences de productivité ainsi observées entre ces deux types de travailleurs témoignent des effets de mobilisation et de sélection des systèmes d'incitations individuelles, sans toutefois qu'on puisse démêler leur importance respective.

Le recours aux systèmes de rémunération aux pièces ou aux résultats varie beaucoup selon les branches et les pays, mais il est plus courant dans les économies planifiées, **où** c'était ce type de rémunération qui dominait, que dans les économies de marché développées. Depuis les années 60, on observe un recul du travail aux pièces dans les économies planifiées comme dans les économies de marché (BIT, 1984). Ce déclin peut sembler paradoxal compte tenu des études de cas qui montrent que des

systèmes d'incitations individuelles bien conçus peuvent améliorer les performances de 10 à 25 pour cent. Cette évolution tient sans doute en partie au fait que les incitations individuelles ne sont praticables que dans les emplois où la contribution de chaque salarié à la production peut être évaluée à peu de frais.

Dans la pratique, le principal problème soulevé par les incitations individuelles – et le plus paradoxal – est que leurs difficultés de mise en œuvre ou de conception ont souvent pour effet de réduire la production. La faute en revient souvent à l'encadrement. Quand les travailleurs, aiguillonnés par la perspective d'une rémunération aux pièces, se mettent à produire (et à gagner) plus, les patrons abaissent le tarif de la pièce. Les travailleurs des entreprises tant syndiquées que non syndiquées apprennent vite à établir et à faire respecter des normes de production et à dissimuler des nouvelles méthodes de travail plus efficaces afin d'éviter que l'employeur réduise le tarif de la pièce, ce qui reviendrait de facto à accélérer les cadences. Dans les systèmes de rémunération aux pièces plus perfectionnés, on procède à une évaluation de poste en vue d'établir des normes de production, puis on rémunère tout ce qui est produit en sus de la norme. Lors des évaluations de poste, les travailleurs ont donc intérêt à travailler de façon telle que la norme sera faible, ce qui risque de faire naître une relation conflictuelle entre les travailleurs en question et ceux qui tentent de faire appliquer le système.

Les systèmes d'incitations individuelles récompensent les travailleurs uniquement sur la base des éléments retenus pour mesurer les performances. Si le salaire est fonction des quantités produites, les travailleurs risquent de ne plus se préoccuper de la qualité ou de gaspiller les autres facteurs de production, les matières premières par exemple. Les systèmes de rémunération aux pièces ne résolvent pas le problème du contrôle; ils en modifient la nature. Les incitations individuelles conviennent surtout dans les environnements de travail où l'on peut facilement contrôler tant la quantité que la qualité de la production individuelle. Si ces conditions ne sont pas réunies, comme c'est le cas pour le travail en équipe et (de plus en plus) le travail non manuel, il est préférable d'adopter d'autres systèmes. Les avancées technologiques qui modifient la nature du travail rendent elles aussi plus difficile la formulation de plans d'incitations individuelles efficaces et nécessitent la restructuration, dans un contexte conflictuel, des taux de rémunération aux pièces.

En bref, c'est dans les tâches simples, répétitives, stables, faciles à mesurer de façon exhaustive que les incitations individuelles trouvent leur meilleure application. Toutefois, ces systèmes tendent à créer au sein des entreprises des clivages entre individus ou petits groupes qui ont le sentiment de se faire concurrence et ne sont donc pas de nature à faciliter l'intégration des activités. Ils conviennent mieux quand la nature du travail ne change pas, de sorte qu'on peut l'étudier soigneusement et qu'il n'est pas nécessaire de réviser constamment les normes en fonction des changements technologiques.

### C. Incitations collectives

La rémunération au temps et les incitations individuelles sont les méthodes de rémunération les plus traditionnelles des pays capitalistes. Toutefois, un problème majeur se pose dans de nombreuses entreprises du fait qu'il est impossible d'observer continuellement le travail fourni. Les modes de rémunération doivent être spécifiés à

l'avance, alors que, souvent, on ne peut guère donner qu'une estimation des performances du travailleur. En principe, les systèmes qui encouragent l'individu à travailler dans l'intérêt de l'entreprise pourraient remplacer une surveillance continue.

Les systèmes d'incitations collectives sont une façon de répondre à ce problème. On en a expérimenté trois variantes dans les économies de marché. Les systèmes de partage des gains lient le salaire d'un groupe de travailleurs à l'amélioration d'une mesure quelconque de la productivité interne. Les gains imputables à l'amélioration de la productivité sont partagés avec les cadres. Les systèmes de participation aux bénéfices assurent aux employés de l'entreprise une part des bénéfices pendant une période spécifiée. Les programmes d'actionnariat des salariés confèrent à certaines catégories du personnel une part de propriété dans l'entreprise. Au niveau micro-économique, chacun de ces systèmes est incitatif puisqu'il lie le salaire aux résultats de l'entreprise. Au niveau macro-économique, certains observateurs estiment que l'adoption généralisée des plans de participation aux bénéfices ou autres systèmes comparables réduirait la variabilité de l'emploi (Weitzman, **1984**).

Malgré les avantages qu'on leur attribue, les incitations collectives sont le système que l'on rencontre le moins fréquemment dans les économies de marché. La proportion de travailleurs ainsi rémunérés dépasse rarement 20 pour cent dans ces pays et, en dépit de l'intérêt croissant suscité dans les années **80** par le concept d'incitations collectives, le recours à ces systèmes n'a que légèrement augmenté (Hartog et Theeuwes, **1992**). Comme pour les incitations individuelles, la mise en œuvre des incitations collectives pose des problèmes non négligeables dans de nombreux environnements de travail.

Ainsi, de par leur nature même, les incitations collectives ne sont pas une garantie de gains de productivité. En effet, le bénéfice des efforts supplémentaires d'un individu est réparti entre tous les salariés de l'entreprise ou de l'unité de production. S'il y a  $n$  salariés dans le groupe, un individu ne percevra que la *nième* partie du bénéfice de ses efforts supplémentaires. Si le groupe est nombreux, la récompense risque d'être bien maigre. Par ailleurs, ceux qui n'ont pas amélioré leurs performances profitent quand même des efforts des autres. Ce « parasitisme » peut être la stratégie dominante, auquel cas le système d'incitation n'aura guère d'effet sur la productivité. De récents développements de la théorie économique montrent que, lorsqu'il y a constamment interaction entre des travailleurs, il peut arriver qu'une norme de performance élevée s'instaure et se perpétue, mais on peut aussi envisager beaucoup d'autres cas de figures. La théorie ne permet pas de cerner clairement les conditions dans lesquelles une norme de performance élevée se substitue au parasitisme, mais il ressort de certaines données empiriques que les systèmes d'intéressement aux bénéfices sont plus efficaces lorsqu'ils sont couplés avec des formules de gestion participative (Blinder, **1990**).

Le caractère plus fluctuant des revenus inhérent aux systèmes d'intéressement peut aussi poser un problème, en suscitant l'opposition des travailleurs hostiles aux risques. Ces systèmes sont à la fois plus incitatifs et plus risqués (du fait de la variabilité du revenu) pour les salariés. Pour conserver des formules salariales incitatives tout en réduisant l'exposition aux risques, les employeurs devraient associer un salaire de base et une part d'intéressement. Bien que l'intéressement donne au revenu un caractère plus imprévisible, il peut réduire le risque global dans la mesure où il assure une plus grande stabilité de l'emploi. Des chiffres récents concernant les États-

Unis font apparaître une moindre fluctuation de l'emploi dans les entreprises pratiquant l'intéressement (Kruse, 1991).

Compte tenu de ces possibilités et de ces difficultés, que peut-on dire de la relation entre l'intéressement aux bénéficiaires et la productivité? Selon les conclusions d'une analyse particulièrement exhaustive s'appuyant sur des sources très diverses – études économétriques, études de cas, enquêtes d'opinions et comparaisons entre économies capitalistes et socialistes – l'effet moyen de l'intéressement est d'accroître la productivité de **7.4** pour cent (Weitzman et Kruse, 1990, p. 137). (L'effet médian est de **4.4** pour cent.) Les chiffres des études individuelles varient sensiblement autour de cette moyenne. Par ailleurs, la relation positive entre intéressement et productivité s'avère encore plus forte dans les entreprises ayant une gestion participative.

Il est important de souligner que les études en question mesurent l'effet de l'intéressement sur les niveaux de productivité. Etant donné que l'essentiel de l'effet intervient probablement à l'époque de l'introduction des plans d'intéressement, on ne peut en déduire l'incidence de l'intéressement sur les taux de croissance de la productivité. Ces études n'indiquent pas non plus clairement si les gains de productivité couvrent le financement des plans d'intéressement. Si les composantes d'intéressement des salaires se substituent aux composantes fixes, les chiffres annoncés dans le paragraphe qui précède incitent à répondre par l'affirmative. En revanche, si l'intéressement vient s'ajouter à la rémunération, il faut comparer la valeur des gains de productivité au coût supplémentaire ainsi encouru, afin de déterminer si l'intéressement se solde par des bénéfices nets pour l'entreprise. Enfin, aucune des études évoquées ne fait de distinction entre le rôle sélectif et le rôle mobilisateur des incitations collectives. L'un ou l'autre peut avoir des avantages sur le plan privé, mais c'est le second qui est important sur le plan social.

#### **D. Intéressement des cadres dirigeants**

Dans les économies de marché, ce sont les dirigeants des entreprises privées, agissant pour le compte d'actionnaires multiples, qui décident de l'emploi de vastes quantités de ressources. Ces gestionnaires évoluent au sein de marchés du travail internes et externes d'un type que l'on rencontre rarement dans les économies planifiées. Comme ceux qui visent les autres catégories de travailleurs, ces marchés ont pour objet d'affecter les compétences gestionnaires le plus efficacement possible et de créer des incitations propres à en tirer les meilleures performances. La structure des salaires des cadres constitue un mécanisme d'incitation, mais il en existe d'autres et il y a débat entre observateurs sur la question de savoir si les salaires sont l'instrument le plus puissant de mobilisation des cadres.

Dans le contexte des marchés de l'encadrement, l'un des problèmes fondamentaux, identifié de longue date dans les pays capitalistes, réside dans le conflit potentiel d'intérêts entre les objectifs des propriétaires de l'entreprise (les actionnaires ou « mandants ») et ceux des gestionnaires (mandataires) qu'ils ont chargés de diriger l'entreprise avec efficacité. Les seconds ont une marge de manœuvre considérable compte tenu que la plupart de leurs activités échappent à l'observation des premiers, qui n'exercent qu'un contrôle distant. Lorsqu'il y a contrôle, il se fait généralement sur la base des résultats, lesquels dépendent en partie de l'action des dirigeants et en partie de la conjoncture générale qui influe sur toutes les entreprises de la branche. La

difficulté consiste à structurer le contrat d'emploi des dirigeants de façon à ce qu'ils veillent aux intérêts des propriétaires en maximisant la valeur actuelle des flux de bénéfiques au lieu de poursuivre leurs objectifs personnels, ce qui pourrait se traduire par une réduction des bénéfiques de l'entreprise (c'est-à-dire du rendement des investissements des propriétaires).

Le problème de la relation mandant-mandataire que soulève la gestion des grandes entreprises ne se limite pas aux économies de marché. De nombreux rapports sur l'inefficience des entreprises dans les économies planifiées mettent en avant la façon dont les gestionnaires des pays socialistes contournent les objectifs des planificateurs (Arnot, **1989**, pp. **40-41**). Comme dans les sociétés capitalistes, le problème semble souvent tenir à la nature des incitations conçues par les mandants eux-mêmes. Des éléments théoriques et empiriques concernant la façon dont ces derniers peuvent structurer les récompenses et les sanctions de manière à contrôler les activités de leurs mandataires sont examinés ci-dessous.

Divers types de sanctions et de récompenses peuvent favoriser une convergence des objectifs des actionnaires et des gestionnaires. Sur le plan des sanctions, on peut concevoir des structures de rémunération des dirigeants telles que ceux-ci prennent un engagement de résultats assorti d'une caution qu'ils perdront en cas de malversations. (Cette méthode est à rapprocher de celle des systèmes de ((paiements différés)) évoqués plus haut dans la section sur la rémunération au temps.) Leur fortune personnelle étant ainsi exposée, les gestionnaires sont incités à poursuivre les objectifs de leurs mandants. La « caution » peut consister à accepter un salaire inférieur à leur valeur marginale pour l'entreprise et peut être restituée sous la forme d'une pension de retraite (ce qui découragera les malversations à un stade ultérieur de la carrière de l'intéressé). Il y a certainement cohérence entre le fait que le taux de rotation décline rapidement en fonction de l'ancienneté dans l'entreprise et les mécanismes de cautionnement (et d'autres). Néanmoins, il paraît peu probable que ce soient ces formules de cautionnement implicite qui constituent les incitations les plus puissantes aux yeux des dirigeants de grandes entreprises. « La valeur de dissuasion d'un cautionnement dépend de sa taille par rapport à la valeur des ressources exposées au risque de mauvaise gestion et de détournements .... Comme la valeur des grandes entreprises est un multiple élevé de celle du patrimoine de leurs principaux dirigeants, le cautionnement offre une solution assez limitée au problème du mandatement à haut niveau » (Rosen, **1990**, p. **14**).

Le risque de voir leur mandat s'interrompre brutalement est sans doute davantage de nature à inciter les gestionnaires à exploiter avec efficacité les ressources de l'entreprise. Si l'on peut avoir des doutes sur la portée réelle des mécanismes de cautionnement, en revanche on ne peut se tromper sur l'importance des activités de prise de contrôle d'entreprises observées ces dix dernières années dans de nombreuses économies de marché. Dans la mesure où les OPA hostiles sont le fait de gestionnaires qui pensent pouvoir mener les entreprises visées plus efficacement que leurs dirigeants actuels, l'existence d'un marché des prises de contrôle d'entreprises incite ces derniers à rechercher un maximum d'efficacité. L'impact disciplinaire de ce mécanisme est cependant atténué par le fait que les dirigeants remerciés se voient en général attribuer des indemnités substantielles et que les entreprises reprenues sont aussi dirigées par des mandataires qui ne poursuivent pas forcément les mêmes objectifs que leurs propriétaires.

Il ressort des études existantes (quasiment toutes fondées sur des données américaines) que la taille de l'entreprise et ses performances absolues ont une incidence sur les gains de ses principaux dirigeants. Le lien avec la taille de l'entreprise s'explique sans doute par le fait que la productivité des gestionnaires se mesure en partie à leur capacité de prendre des décisions propres à faire progresser la productivité de leurs subordonnés, cet effet s'amplifiant avec la taille de l'entreprise. Le lien avec les performances absolues de l'entreprise s'explique quant à lui par l'attribution aux dirigeants d'entreprises de plans de souscriptions d'actions et de primes, lesquels dépendent au moins en partie des résultats de l'entreprise. Les études empiriques s'accordent sur l'existence d'une relation positive entre le salaire des dirigeants et les taux de rendement tant comptable que boursier (Rosen, 1990).

Pour être vraiment efficace, une incitation salariale ne doit pas, comme le fait le rattachement du salaire aux performances absolues, récompenser ou pénaliser les patrons d'entreprise pour les conséquences de développements économiques généraux qui échappent à leur contrôle. Malgré cela, les observations ne permettent pas d'établir une quelconque relation entre le salaire des dirigeants et les performances relatives de l'entreprise par rapport à la moyenne de la branche. Le salaire de base, qui constitue une large composante du salaire des dirigeants, n'est pas fortement corrélé avec les performances à court terme, et l'on sait peu de choses sur sa relation avec la dimension à long terme des performances.

## **E. Enseignements pour les marchés du travail en transition**

Il devrait ressortir de façon évidente de l'exposé qui précède qu'aucun secteur ou pays n'a intérêt à se limiter à un système salarial unique. De fait, compte tenu que les coûts et avantages des différentes méthodes de rémunération varient en fonction de l'organisation du travail et d'autres facteurs examinés dans les paragraphes ci-dessus (ainsi que d'autres qui n'ont pas été abordés, tels que le traitement fiscal des divers types de rémunération), on peut s'attendre à voir coexister dans les économies de marché toutes sortes de méthodes différentes et à voir varier ces méthodes en fonction des changements dans la nature et l'organisation du travail. Dans le passé, les économies planifiées ont eu beaucoup plus souvent recours aux systèmes de rémunération aux résultats que les économies de marché, mais elles ne semblent pas avoir mieux réussi à résoudre les problèmes pratiques soulevés par les systèmes d'incitations individuelles. Avec la privatisation, elles vont sans doute diversifier les systèmes de rémunération, pour répondre plus efficacement à la diversité des problèmes d'organisation et de supervision du travail.

Pour les pays socialistes en transition, la création d'un marché et de systèmes de rémunération visant spécifiquement les cadres est peut-être le problème de gestion des ressources humaines le plus difficile et en même temps le plus fondamental soulevé par le processus de privatisation. Ce problème est à la base de l'introduction dans les entreprises d'une véritable contrainte budgétaire, sur laquelle mettent l'accent de nombreux ouvrages consacrés à ces pays. Avec la privatisation, les cadres doivent accepter et s'adapter à des critères de succès radicalement opposés à ceux de la planification centrale, et leurs échecs doivent être sanctionnés, comme il le sont dans les économies de marché. Cela demande une refonte complète de leurs modes de rémunération. L'expérience des économies de marché laisse à penser qu'une formule

comprenant un salaire de base (rémunérant les responsabilités élémentaires et l'acceptation du risque inhérent aux postes de ce type) complété par des primes liées aux performances relatives de l'entreprise peut assurer une convergence des objectifs des dirigeants et des propriétaires (actionnaires) de l'entreprise. (Les rémunérations liées aux performances absolues ont un caractère moins incitatif car elles mettent au compte des dirigeants non seulement les effets sur l'entreprise de leurs propres efforts mais aussi ceux de la conjoncture économique générale.) Il est possible que, dans un premier temps, les économies planifiées ne disposent pas des fondements institutionnels nécessaires à la mise en œuvre de telles formules. Par exemple, les systèmes comptables socialistes ne fournissent généralement pas les indicateurs de performances utilisés dans les pays capitalistes pour calculer certains éléments de la rémunération des cadres.

Il ressort aussi de l'expérience des économies de marché qu'il ne suffit pas forcément de jouer sur les incitations salariales des cadres pour maîtriser leur action. L'un des mécanismes les plus puissants, bien qu'imparfaits, de contrôle des gestionnaires d'entreprises des économies capitalistes réside dans l'existence d'un marché des prises de contrôle d'entreprises. Là encore, les fondements institutionnels nécessaires au fonctionnement de ce mécanisme (par exemple des marchés de capitaux opérationnels) n'existent que sous une forme limitée dans la plupart des économies planifiées.

#### IV. CROISSANCE ET MAÎTRISE DE LA CROISSANCE DES SALAIRES NOMINAUX

Les sections précédentes traitaient de la contribution des incitations salariales à la croissance de la productivité du travail et donc des salaires réels. Toutefois, les gains de productivité doivent apparaître aux yeux de nombreux travailleurs comme un moyen très indirect d'augmenter les salaires réels. La hausse des salaires nominaux, c'est-à-dire de la composante des salaires réels qui peut être directement influencée par des groupes de travailleurs organisés, doit leur sembler une stratégie plus efficace. Ce n'est pourtant pas le cas, en raison du lien étroit qui unit les salaires nominaux et les prix. Pour l'essentiel, il n'y a pas de corrélation entre la variation des salaires nominaux et celle des salaires réels. (Dans les industries manufacturières, le coefficient de corrélation entre les pourcentages d'accroissement des salaires horaires nominaux et réels dans 11 pays de l'OCDE entre 1950 et 1990 est de 0.30 (non significatif), alors que le coefficient de corrélation entre la croissance de la productivité horaire du travail et celle des salaires horaires réels est de 0.67 (significatif).) Les efforts pour faire progresser les salaires réels plus vite que la productivité en faisant pression sur les salaires nominaux sont vains, voire contre-productifs, en raison des effets secondaires de l'inflation qu'ils peuvent induire. Ce problème, auquel se heurtent toutes les économies de marché, a conduit à s'intéresser à la relation entre les dispositifs institutionnels des marchés du travail et les performances macro-économiques, notamment les évolutions des salaires nominaux, des prix et du chômage. Nous allons voir maintenant

jusqu'à quel point les performances macro-économiques dépendent des structures de négociations collectives et dans quelle mesure les différentes formes de politiques des revenus parviennent à contenir la pression des salaires nominaux.

#### A. Systèmes de formation des salaires et performances macro-économiques

Nous avons examiné, dans la section II, les divers dispositifs de négociations collectives qui se sont mis en place dans les économies de marché ainsi que l'influence des syndicats sur les salaires relatifs et le déploiement de la main-d'œuvre. Nous allons maintenant étudier les effets des dispositifs de négociation sur le niveau général et l'évolution des salaires. Des variations de la pression salariale globale peuvent entraîner des variations du chômage. Dans la mesure où des structures de négociation différentes génèrent des degrés différents de pression salariale, il peut y avoir un lien entre ces dispositifs institutionnels et le chômage.

La stratégie des négociateurs syndicaux soucieux d'assurer à la fois les salaires réels et l'emploi de leurs adhérents varie en fonction des structures de négociation. Les négociateurs évoluant dans des structures centralisées sont incités à contenir les revendications salariales et à les ajuster plus rapidement à la conjoncture, parce que les accords de salaires passés au niveau national ont un effet relativement marqué sur les prix. De larges hausses de salaires nominaux sont donc moins susceptibles de générer des gains de salaires réels pour les travailleurs syndiqués que les mêmes hausses de salaires nominaux négociées dans un environnement plus décentralisé. Les structures de négociation centralisées permettent aussi de limiter les rivalités intersyndicales qui, dans un contexte plus décentralisé, se soldent souvent par une accentuation de la pression salariale. Dans ces conditions, on pourrait penser que les dispositifs de négociation centralisés sont plus propices à la modération des salaires que les structures décentralisées.

Cependant, des structures centralisées confèrent aux syndicats un plus grand pouvoir de négociation, du fait que les hausses négociées entraîneront relativement peu de pertes d'emplois. En effet, les structures de négociation étant très étendues, cela limite les possibilités d'opérer dans la production et la consommation des substitutions qui limiteraient l'emploi syndiqué. La demande de travail est donc moins élastique dans un environnement centralisé, ce qui peut susciter une plus grande pression salariale.

Comme on l'a vu plus haut, la dérive des salaires apparaît aussi plus forte dans les pays à structures de négociation centralisées, de sorte qu'il n'est pas garanti, malgré la modération des salaires négociés, que les gains n'augmenteront qu'à faiblement. Cela tient notamment au fait qu'en général les objectifs des négociateurs vont au-delà des considérations de niveau de salaires et d'emploi de leurs adhérents. Comme on l'a vu dans la section II, certaines fédérations de travailleurs centralisées font des efforts notables pour négocier un resserrement des éventails de salaires. Les efforts déployés ensuite par les travailleurs qualifiés pour regagner leur position relative grâce à une dérive des salaires contribuent à la pression salariale globale observée dans les structures centralisées. Ces derniers arguments, qui militent en faveur de structures décentralisées, amènent certains spécialistes à penser que les structures de négociation intermédiaires, comme on en rencontre dans de nombreux pays d'Europe continentale,

pourraient être celles qui génèrent le maximum de pression salariale (Calmfors et Driffill, 1988).

Les essais d'évaluation empirique de ces résultats donnent des résultats mitigés. Certaines études mettent en évidence des performances macro-économiques supérieures associées à des structures de négociation centralisées, alors que d'autres montrent que les économies ayant des structures soit centralisées soit décentralisées souffrent moins du chômage et de l'inflation (Bruno et Sachs, 1985; Calmfors et Driffill, 1988). D'après une récente étude de l'OCDE, il n'y aurait pas de corrélation des rangs significative entre le degré de centralisation des négociations et les taux de chômage ou d'inflation durant les périodes 1971-80 et 1981-86. Toutefois, quand on répartit les pays en trois groupes suivant leur degré de centralisation (élevé, intermédiaire, faible), 'c'est dans les pays à structures fortement centralisées que l'on relève les niveaux les plus bas et les hausses les plus faibles des taux de chômage durant l'une et l'autre périodes [...], cependant que les pays à structures intermédiaires affichent les augmentations de taux de chômage les plus importantes' (OCDE, 1988, p. 37). En revanche, aux mêmes périodes, la variation des taux d'inflation a été à peu près identique dans les trois groupes de pays. Cela semble incompatible avec le fait que la modération des salaires devrait se refléter dans les taux d'inflation. Qui plus est, la relation entre les structures de négociation et les résultats macro-économiques paraît très sensible au choix de la période étudiée. Aucune relation simple entre ces deux grandeurs ne semble se dégager des données.

## **B. Politiques des revenus**

L'insatisfaction à propos de l'évolution des salaires et des prix que l'on rencontre quelquefois dans les économies de marché a amené les gouvernements à tenter de nombreuses expériences dans le domaine des politiques de revenus. Dans des périodes d'extrême urgence nationale, en temps de guerre par exemple, un contrôle direct des salaires et des prix a été instauré dans un effort pour restreindre les pressions inflationnistes dans un contexte de redéploiement rapide des ressources. (C'est à des époques comme celles-là que les économies de marché ressemblent le plus à des économies planifiées.) En temps de paix, des politiques de revenus moins strictes ont été mises en place pour limiter l'exercice du pouvoir de négociation et/ou casser les anticipations inflationnistes. A quelques exceptions près, c'est en période d'urgence nationale que les politiques des revenus ont enregistré leurs succès les plus durables dans les économies de marché.

Un rapide tour d'horizon des problèmes rencontrés par les trois grands supports de la politique des revenus – directives, contrat social et fiscalité – permet de mieux comprendre ce qui s'oppose à un succès durable de ce type de politique en temps de paix. La politique des revenus véhiculée par des directives consiste à fixer des objectifs spécifiques de croissance des salaires et des prix nominaux. Les instruments utilisés vont de l'exhortation en faveur de comportements non inflationnistes au gel des salaires et des prix, mais la formule la plus courante consiste à proposer une évolution des salaires alignée sur le taux tendanciel de croissance de la productivité du travail (impliquant une stabilité des coûts unitaires de main-d'œuvre) et un maintien des prix industriels. Il est souvent prévu diverses dérogations destinées à assurer une certaine flexibilité dans l'affectation des ressources, à favoriser des accords d'établissements

en matière de gains de productivité ou à réaliser certains objectifs de redistribution, comme l'amélioration relative des bas salaires.

Cette forme de politique des revenus, courante durant les années 60, n'a généralement pas permis d'obtenir une modération durable des salaires et des prix. Si l'on a pu observer quelques cas de freinage à court terme des salaires nominaux, les périodes de succès apparent se sont souvent terminées par des vagues de grèves sauvages, d'explosions salariales et de graves bouleversements des systèmes de relations professionnelles nationales. Les cas de modération à court terme des prix ont été plus rares encore, de sorte que, dans plusieurs pays, la politique des revenus s'est soldée par une diminution des salaires réels. On constate avec intérêt que l'échec de ces méthodes dans la lutte contre le chômage et l'inflation est indépendant de facteurs institutionnels tels que le degré de centralisation des structures de négociation, le degré de soutien politique apporté par les mouvements syndicaux ou le degré d'obligation associé à la mise en œuvre de la politique (Ulman et Flanagan, 1971).

Ces échecs appellent deux observations sur les limites de la politique des revenus en tant que moyen de contenir les salaires. Premièrement, il faut comprendre les causes de l'inflation avant de choisir les instruments pour la combattre. Dans le passé, des politiques de revenus ont souvent été adoptées dans des périodes de forte inflation par excès de demande, durant lesquelles les entreprises n'ont pas pu, ou pas voulu, exercer leur pouvoir de marché. La déflation ou la réévaluation auraient été les moyens d'action les plus appropriés, compte tenu de la situation économique sous-jacente, mais les coûts économiques et politiques de ces options ont été jugés excessifs. Cette expérience n'exclut cependant pas que la politique des revenus puisse être, dans certains cas, un utile complément des politiques macro-économiques appropriées.

Deuxièmement, le respect des directives de la politique des revenus passe par l'offre d'incitations attrayantes. Dans les systèmes de négociation décentralisés, les différents syndicats sont confrontés au « dilemme du prisonnier ». Le respect des directives par un syndicat quelconque crée un bien collectif – sous forme de recul de l'inflation – dont profitent tous les travailleurs, mais seuls les syndicats qui respectent les directives en supportent les coûts. Ils accusent donc une perte de salaire réel et relatif. Les syndicats qui refusent de respecter les directives et bénéficient sans contrepartie de l'acceptation des autres affichent un gain de salaire réel et relatif. Alors que **tous** les syndicats peuvent profiter de la baisse de l'inflation qui découlerait d'un respect général des directives, chaque syndicat séparément est incité à les refuser. (C'est à peu près au même dilemme que sont confrontés les travailleurs quand il s'agit de décider s'ils doivent améliorer leurs performances dans un système d'intéressement aux bénéfices.) Dans les systèmes centralisés, les syndicats ne sont pas confrontés à ce dilemme, mais à un autre risque. Lorsque les fédérations centrales de travailleurs respectent une directive en négociant des hausses limitées, leur modération peut être compensée par une accentuation de la dérive salariale au niveau décentralisé (en particulier, si la directive intervient en période de pénurie de main-d'œuvre). En se conformant à la directive, l'organisation syndicale officielle ne sera créditée que d'une fraction réduite de la hausse et risque de perdre la loyauté de ses adhérents.

Dans la deuxième approche, celle du contrat social, les pouvoirs publics et tout ou partie des principales organisations génératrices de revenu négocient un accord multipartite sur la progression des revenus, dont la modération salariale de la part des syndicats ne constitue qu'un élément. En échange, le gouvernement accorde souvent aux syndicats une compensation économique ou institutionnelle. Dans certains cas,

l'objet de la compensation est de protéger les revenus réels disponibles grâce à des réductions d'impôts, une indexation des salaires ou une amélioration des prestations sociales. Dans d'autres, la compensation vise à préserver ou à améliorer l'environnement légal des syndicats (Flanagan, Soskice et Ulman, 1983).

Cette approche a surtout des chances de réussir quand le nombre des parties en présence aux négociations est limité, comme dans les pays dotés de structures de négociation centralisées, mais l'expérience des économies de marché montre que, même alors, le succès n'est pas garanti. Des organisations centrales fortes peuvent être capables de résoudre des divergences d'objectifs internes. Lorsqu'il y a beaucoup d'organisations en présence, les négociations risquent de se disperser dans des questions de répartition très spécifiques. Pendant une grande partie de la période d'après-guerre, l'Autriche a pu poursuivre avec succès une politique des revenus de type contrat social parce qu'elle remplissait les conditions requises sur le plan institutionnel et parce que les parties en présence étaient d'accord pour laisser au législateur le soin de résoudre la plupart des questions de répartition (Flanagan, Soskice et Ulman, 1983). En Australie, les négociations entre le gouvernement travailliste et la Fédération australienne des syndicats ont débouché sur un contrat social qui a été associé durant la majeure partie des années 80 à une modération des salaires et des activités de grève (Chapman et Gruen, 1990). En revanche, des essais de contrat social dans certains pays scandinaves et au Royaume-Uni n'ont guère aidé à contenir la hausse des salaires et des prix.

Dans les pays où les salaires se déterminent au niveau décentralisé, comme en Amérique du nord, des politiques de revenus fondées sur la fiscalité, c'est-à-dire faisant appel au système d'imposition pour récompenser le respect des objectifs de salaires ou de prix ou sanctionner les écarts, ont été proposées en vue d'inciter les décideurs décentralisés à modérer les hausses de salaires et de prix. Dans les économies de marché avancées, toutes sortes de formules ont été envisagées, mais elles n'ont presque jamais été essayées en pratique. En revanche, les anciennes économies planifiées ont expérimenté divers instruments fiscaux pour contrôler la masse salariale interne des entreprises d'État, mais apparemment sans grand succès compte tenu des incitations offertes à ces entreprises.

### C. Enseignements pour les marchés du travail en transition

Les ouvrages traitant de la relation entre les dispositifs institutionnels et les performances macro-économiques laissent souvent supposer que le choix des structures de négociation appartient aux gouvernements. L'observation historique ne corrobore guère cette assertion. A supposer même qu'il soit prouvé que tel ou tel type de structures contribue à améliorer les performances macro-économiques, les anciennes économies planifiées doivent avoir conscience que ces structures ne sont faciles ni à mettre en place, ni à conserver. Celles qui existent semblent le produit d'un concours de circonstances historiques assez spécial et reflètent des engagements sociaux profondément enracinés, qu'il est malaisé de transposer dans un autre contexte par une action discrétionnaire. De plus, ces structures ne sont pas nécessairement durables. On a noté dans la section II la tendance générale à la décentralisation des structures de négociations collectives, y compris dans d'anciens bastions de la négociation centralisée, au cours des années 80.

La question centrale qui se pose à court terme à propos des marchés du travail dans les économies planifiées qui tentent de privatiser leur économie est sans doute de savoir comment faire accepter des réductions de salaires réels à mesure que sont supprimées les subventions à la production de nombreux biens de consommation. Dans cette situation, il est plus facile de faire un simple exposé des faits en faveur de la politique des revenus que de trouver dans l'expérience occidentale de quoi recommander un dispositif d'action qui ait des chances de réussir. L'argumentation en faveur d'une politique des revenus s'appuie sur l'existence d'un biais inflationniste associée au mécanisme de négociations durant la période de transition vers une privatisation générale. Bien que, dans certains de ces pays, les syndicats aient signé des conventions qui impliquent une baisse des salaires réels, les négociations collectives ou autres processus de formation des salaires du secteur privé risquent d'avoir du mal à maintenir ce résultat pendant la période de transition. Après des années de faibles contraintes budgétaires et de dépassements des coûts de main-d'œuvre, il est peu probable que, dans un premier temps, les employeurs négocient des accords salariaux parfaitement compatibles avec la viabilité financière de leur entreprise dans un environnement de marché. Pour les mêmes raisons, les organisations de travailleurs ne se rendront sans doute pas compte des dangers qu'ils font courir à leur emploi et à leur entreprise en poussant trop loin leurs revendications salariales. Par conséquent, le risque d'explosion des salaires nominaux est élevé et l'on peut arguer que, en complément de la politique macro-économique, une politique des revenus permettrait de maîtriser les anticipations et d'établir des normes.

Toutefois, aucune des formules observées dans les économies de marché ne semble adaptée à la situation actuelle. Les contrôles des salaires et des prix associés aux urgences nationales dans les périodes de guerre, qui constituent elles aussi une sorte de transition, se distinguent probablement comme l'instrument de politique des revenus le plus efficace dans l'ensemble. Bien que certaines anciennes économies planifiées soient sans doute confrontées à des situations d'urgence économique nationale, des politiques de ce type sont cependant en contradiction avec les objectifs des processus de transition et sembleraient de nature à retarder la mise en place des structures d'incitations évoquées plus haut. La situation était différente dans les économies de marché en guerre puisque les contrôles se surimposaient à des mécanismes de marché opérationnels qui se remettaient en marche dès que les contrôles étaient levés.

Quant aux formes moins strictes de politique des revenus, qui visent à modérer les revendications des travailleurs et renforcer la résistance des employeurs, elles devraient logiquement intervenir après et non avant la mise en place des droits de propriété et des véritables contraintes budgétaires dont il a été question ci-dessus ; en effet, pour que soient prises au sérieux les conséquences d'un refus de la politique, il faut qu'il y ait des enjeux financiers à la clé, notamment pour les employeurs. Ce problème fondamental paraît être à l'origine de l'échec des nombreuses expériences de politique des revenus à base fiscale qui ont été tentées ces dernières années dans les anciennes économies planifiées. Ce serait aussi un défaut des politiques de contrat social ébauchées dans les pays à structures de négociations centralisées. Chose plus importante, dans les conditions économiques qui caractériseront probablement les processus de transition, il n'est pas évident que les gouvernements des anciennes économies planifiées pourront offrir aux organisations de travailleurs, en échange d'une modération salariale, le type de compensations prévues dans les contrats

sociaux des économies de marché. Enfin, s'agissant des directives, la question des incitations nécessaires pour les faire respecter continuerait de peser sur leur formulation.

## V. CONCLUSIONS

Nous venons d'examiner les structures de salaires et les expériences de politique salariale des économies de marché du point de vue de leurs conséquences pour le processus de transition des marchés du travail dans les anciennes économies planifiées. Nous avons vu dans les trois premières sections de quelle façon les signaux émis par les salaires relatifs dans les marchés et les entreprises contribuent à assurer un déploiement de la main-d'œuvre et un niveau d'effort qui maximisent la productivité du travail. Les nombreux enseignements spécifiques que l'on peut en tirer s'articulent autour de deux grandes observations : à l'heure actuelle, les signaux salariaux sont faussés, au niveau aussi bien des marchés que des entreprises; d'autre part, il est peu probable que se mettent en place des signaux propres à résoudre les problèmes de déploiement et d'effort des travailleurs avant que soient instaurés des droits de propriété et des contraintes budgétaires véritables. Sur le plan des institutions, ce qui manque le plus dans les anciennes économies planifiées, c'est un encadrement viable des entreprises.

La dernière section traitait des relations entre les institutions, l'action des pouvoirs publics et la croissance des salaires nominaux. Bien qu'un grave risque d'inflation par les salaires pèse sur les pays d'Europe centrale et orientale, l'expérience des économies de marché montre que les pays en question ne peuvent conjurer ce risque en recourant à la politique des revenus, et ce pour au moins deux raisons. La première est que bien des formules de ce type ont été essayées dans les économies de marché, mais rarement avec succès. La seconde est que les conditions institutionnelles du succès des politiques des revenus sont les mêmes que celles qui président à la maximisation de la productivité et qui sont évoquées dans le paragraphe qui précède.

## NOTE

1. Les données proviennent du United States Bureau of Labor Statistics (1991). Les 11 pays sont l'Allemagne, le Canada, le Danemark, les États-Unis, la France, l'Italie, le Japon, la Norvège, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suède.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adam, J. (1984), *Employment and Wage Policies in Poland, Czechoslovakia and Hungary since 1950*, Macmillan Press, Londres.
- Addison, J.T. et W.S. Siebert (1992), « The British labour market : Institutions, law, and performance », dans Hartog et Theeuwes.
- Arnot, B. (1988), *Controlling Soviet Labour*, Macmillan, Londres.
- Bazen, S. et J.P. Martin (1991), « L'incidence du salaire minimum sur les gains et l'emploi en France », Revue économique de l'OCDE, n° 16 (printemps), pp. 225-248.
- BIT (1985), Les systèmes de rémunération liés aux résultats, BIT, Genève.
- Blinder, A.S. (dir. publ.) (1990), *Paying for Productivity : A Look at the Evidence*, The Brookings Institution, Washington.
- Brown, C. (1988), « Minimum wage laws : are they overrated? », Journal of Economic Perspectives, (été), pp. 133-145.
- Bruno M. et J. Sachs (1985), *The Economics of Worldwide Stagflation*, Basil Blackwell, Oxford.
- Callus, R., A. Morehead, M. Cully et J. Buchanan (1991), *Industrial Relations at Work : The Australian Workplace Industrial Relations Survey*, Australian Government Publishing Service, Canberra.
- Calmfors, L. et J. Driffili (1988), « Bargaining structure, corporatism, and macroeconomic performance », Economic Policy, vol. 6 (avril), pp. 14-61.
- Chapman, B. et F. Gruen (1990), « An analysis of the Australian consensual incomes policy », Centre for Economic Policy Research, Australian National University, Discussion Paper n° 221 (janvier).
- Flanagan, R.J., D. Soskice et L. Ulman (1983), *Unionism, Economic Stabilization, and incomes Policies : European Experience*, The Brookings Institution, Washington.
- Flanagan, R.J. (1987a), « Efficiency and equality in Swedish labour markets », dans B.P. Bosworth et A.M. Rivlin (dir. publ.), *The Swedish Economy*, The Brookings Institution, Washington.
- Flanagan, R.J. (1987b), « Labour market behaviour and European economic growth », dans R.Z. Lawrence et C.L. Schultze (dir. publ.), *Barriers to European Growth : A Transatlantic View*, The Brookings Institution, Washington.
- Flanagan, R.J. (1990), « Centralized and decentralized pay determination in Nordic countries », dans L. Calmfors (dir. publ.), *Wage Formation and Macroeconomic Policy in Nordic Countries*, Oxford Press, Londres.
- Freeman, R. et J. Medoff (1984), *What do Unions Do?*, New York: Basic Books.
- Gramlich, E.M. (1976), « Impact of minimum wages on other wages, employment, and family incomes », *Smokings Papers on Economic Activity*, n° 2, pp. 409-451.
- Hartog, J. et J. Theeuwes (1992), *Comparative Labour Market institutions and Contracts*, North Holland, Amsterdam.
- Holmlund, B. (1984), *Labour Mobility : Studies of Labour Turnover and Migration in the Swedish Labour Market*, Industrial Institute for Economic and Social Research, Stockholm.
- Hutchens, R.M. (1989), « Seniority, wages and productivity : A turbulent decade », Journal of Economic Perspectives, vol. 3 (automne), pp. 49-64.

- Kaufman, R.T. (1989), « The effects of statutory minimum rates of pay on employment in Great Britain, » *Economic Journal* (décembre), pp. 1040-1053.
- Koike, K. (1988), *Understanding Industrial Relations in Modern Japan*, St. Martins Press, New York.
- Kruse, D.L. (1991), « Profit-sharing and employment variability : microeconomic evidence on the Weitzman theory », *Industrial and Labour Relations Review* (avril), pp. 437-53.
- Lewis, H.G. (1986), *Union Relative Wage Effects : A Survey*, University of Chicago Press, Chicago.
- OCDE (1965), *Les salaires et la mobilité de la main-d'œuvre*.
- OCDE (1984), *Perspectives de l'emploi*.
- OCDE (1985), *Perspectives de l'emploi*.
- OCDE (1987), *Perspectives de l'emploi*.
- OCDE (1988), *Perspectives économiques*, n° 43 (juin).
- OCDE (1991), *Perspectives de l'emploi*.
- Organisation des Nations Unies (à paraître), *Étude sur la situation économique de l'Europe en 1989-90*, ONU, Commission économique pour l'Europe, New York.
- Oxenterna, S. (1990). *From Labour Shortages to Unemployment : The Soviet Labour Market in the 1980s*, Almquist & Wicksell, Stockholm.
- Phelps Brown, E.H. (1977), *The Inequality of Pay*, Oxford University Press, Oxford.
- Pissarides, C. (1978). « The rôle of relative wages and excess demand in the sectoral flow of labour », *Review of Economic Studies*, vol. 45 (octobre), pp. 453-67.
- Rosen, S. (1990), « Contracts and the market for executives », *NBER Working Paper* n° 3542 (décembre).
- Scitovsky, T. (1966). « The trend of professional earnings », *American Economic Review*, vol. 56 (mars), pp. 25-42.
- Ulman, L. et R.J. Flanagan (1971), *Wage Restraint : A Study of Incomes Policy in Western Europe*, University of California Press, Berkeley.
- United States Bureau of Labor Statistics (1991), « International comparisons of manufacturing productivity and Unit Labor Cost Trends, 1990 », *USDL Release* 91-406.
- Vodopivec, Milan (1990), « The labour market and the transition of socialist economies », *Working Paper WPS 561*, Banque mondiale (décembre).
- Weitzman, M.L. (1984), *The Share Economy*, Harvard University Press, Cambridge, Mass..
- Weitzman, M.L. et D.L. Kruse (1990), « Profit sharing and productivity, » dans Blinder.