

# «La socialisation du risque d'entreprise par la rétribution : un engagement de la RSE»

**Jean-Pierre Lacroix**

Directeur de Maison Familiale Rurale CFA et Doctorant.

Université Pierre Mendès France, Grenoble

Correspondance :C.E.R.A.G.

150, rue de la Chimie, B.P. 47.

38040 Grenoble Cedex 9

Tél. : 04.76.82.63.53.85

[jean-pierre.lacroix@upmf-grenoble.fr](mailto:jean-pierre.lacroix@upmf-grenoble.fr)

[jean-pierre.lacroix@mfr.asso.fr](mailto:jean-pierre.lacroix@mfr.asso.fr)

Résumé :

L'évolution de la relation d'emploi passe par un recentrage sur l'individu ; l'entreprise ne peut faire cavalier seul et imposer et faire subir l'impact de son environnement technique, économique, écologique, social, juridique... de flexibilité, de compétitivité, de réactivité, d'adaptabilité à ses salariés.

Le rapport rétribution-contribution représente en cela un facteur essentiel de la réussite des entreprises. Confrontées à la gestion de risques sensibles environnementaux, économiques et sociaux (Chesneau, 2000), ces dernières engagent des transformations dans la relation d'emploi et dans l'échange de travail. Le fait contemporain le plus significatif (Chauvel, 2006) est l'avènement d'une société de l'incertitude. C'est ainsi que la nécessité de la prise en compte des attentes des salariés constitue l'un des principaux leviers utilisés pour faire évoluer l'échange salarial ; ainsi, nous assistons à la mise en place d'une organisation du travail personnalisée et individualisée pour les salariés (Colle, Peretti, Cerdin, 2004).

C'est dans cette démarche où à la fois le risque est une composante inhérente à la vie et à la gestion des organisations (Schmidt, 2003) et en même temps où la variation des aspirations des salariés est élevée, que la mise en œuvre d'une politique responsable de l'entreprise participera à sa pérennité et sa stabilité.

Aussi, l'association aux risques organisationnels des salariés en contrepartie de rétributions devient un enjeu majeur pour la firme ; un transfert de ces risques s'opère à travers notamment les concepts d'autonomie, de compétences, d'employabilité. L'approche par le risque d'entreprise (1) permet de déterminer la nature des attentes et des critères d'engagement pour le salarié. La RSE est engagée en matière de rétribution aux fins de socialisation du risque et de fidélisation des salariés (2).

Mots clés : Relation d'emploi, rétribution, incertitude, autonomie, risques organisationnels.

## Introduction.

Le XXI<sup>ème</sup> siècle consacre l'avènement de la mondialisation avec ses corollaires de gestion économique et juridique de flexibilité, de compétitivité, de réactivité, d'adaptabilité. Dans ce contexte, de nouvelles régulations sont inventées pour faire face aux transformations des organisations. Dans le même temps, la Responsabilité Sociale des Entreprises est devenue, depuis quelques années, une préoccupation majeure du management.

Or, « il ne peut y avoir de responsabilité sociale que dans la conciliation entre les choix stratégiques des entreprises et les attentes de salariés », car les salariés ont aujourd'hui de plus en plus tendance à souhaiter une plus grande «personnalisation des conditions de travail» (Colle, Peretti, 2005).

L'entreprise recherche la performance, qu'elle soit individuelle ou collective (Castagnos, Le Berre, 2005) dans les nouvelles conditions environnementales variables où il paraît difficile de prescrire le travail dans la durée. Confrontée à la gestion de risques sensibles environnementaux, économiques et sociaux (Chesneau, 2000), l'entreprise engage des transformations dans la relation d'emploi et dans l'échange de travail. elle formule les capacités qu'elle attend de leurs collaborateurs de plus en plus en terme de compétences et font évoluer leurs politiques de rémunération vers les rétributions et par conséquent l'individualisation voire la contractualisation.

Nous le savons, les entreprises doivent maintenir leur capacité concurrentielle par une gestion fine de la masse salariale. L'objectif est aujourd'hui de fidéliser, d'impliquer et de motiver leurs salariés, de maîtriser le turn-over (Aoki, 1988), de réduire les coûts de transaction (Williamson, 1975) du recrutement, de la formation et de la gestion administrative. Le transfert du risque organisationnel de l'entreprise sur le salarié (Sobczak, Richebé, 2004) s'affirme dans un contexte de déstabilisation de la relation d'emploi qui permet un partage des risques et des modalités de partage de ces risques s'inventent, à travers les rétributions (Lacroix, Le Berre, 2005, 2006).

Si le concept de RSE et celui de la responsabilisation du salarié ont chacun fait l'objet de nombreux travaux, il n'y a, à notre connaissance, pas d'études transversales et interdisciplinaires dont l'objet consiste à analyser corrélativement les risques organisationnels courus et les différents éléments de rétribution en ce qu'ils affectent ou peuvent impacter la relation d'emploi.

Au-delà d'une analyse des risques et des éléments de la rétribution, ce document apporte un regard critique sur l'association aux risques organisationnels des salariés en contrepartie de rétributions, en ce qu'elle tend à établir un modèle de gestion et de régulation des relations d'emploi.

Comment les salariés vont dorénavant se situer vis-à-vis des entreprises ? Jusqu'où celles-ci peuvent-elles aller dans une relation qui ait une perspective pérenne ? Comment concilier risque et sécurité dans l'emploi aujourd'hui ? (Morin, 2000).

Prise de risque et organisation du travail ne coïncident plus. Dans ces conditions, au delà d'une ouverture plus grande de l'espace de choix proposé aux salariés (Colle, 2005), nous montrons l'évolution des pratiques d'entreprises en terme de transfert du risque organisationnel et de concept de rétribution (1), et la nécessité d'une association et de la socialisation du risque d'entreprise (2).

## 1) L'évolution des pratiques d'entreprises.

Le salariat évolue sous la pression économique, l'impératif de création de valeurs pour l'actionnaire, la pression du client. L'équilibre du contrat fondé sur l'offre de sécurité en échange de la loyauté et de la fidélité du travailleur a vécu. Crise de sens mais aussi crise de la relation. Rediscuter les termes du contrat social c'est à dire susciter l'engagement par une négociation des modalités du partage des risques devient une exigence. Nous montrons le déplacement du risque organisationnel sur le salarié et l'avènement de l'individualisation qui pousse à la contractualisation de la relation d'emploi ; le concept de rétribution permet à l'entreprise une gestion personnalisée pour répondre à cette évolution.

### 1.1) Le transfert du risque organisationnel.

Le principe de protection généralisée et institutionnalisée devient une exception salariale.

Le mouvement d'individualisation des relations de travail change profondément le rapport que les individus entretiennent avec le collectif. Or, en raison de la situation de subordination dans laquelle se trouve le salarié, il doit être protégé du risque d'entreprise (Supiot, 1999). Il s'agit d'un échange « subordination contre sécurité ».

La relation d'emploi est en effet matérialisée par le contrat de travail : il s'agit pour le salarié d'un « moyen de sécuriser dans la durée l'usage qui sera fait de son travail, et par conséquent d'assurer la stabilité de ses revenus » (Noël, 2006), en retour de quoi il percevra de la part de son employeur une somme (« en échange de sa force, le salarié perçoit une somme » (Cass.Soc. 1998) et ainsi mettra sa force de travail à sa disposition dans le cadre du lien de subordination, critère juridique décisif retenu par la Cour de Cassation (Cour de cassation, chambre sociale, 13 novembre 1996) : "le lien de subordination est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné" : le salarié est assujéti à l'autorité de l'employeur dans des limites, parfois négociées, temporelles, spatiales et quant à la nature de l'activité exercée. La Cour de Cassation précise (arrêt du 19 décembre 2000) que « l'existence d'une relation de travail ne dépend ni de la volonté exprimée par les parties ni de la dénomination qu'elles ont donnée à leur convention mais des conditions de fait dans lesquelles est exercée l'activité des travailleurs ». Ainsi, les frontières de la relation d'emploi, sous l'angle juridique, sont parfois confuses dans la mesure où, quand bien même les conditions de la mise en œuvre de la prestation seraient réunies, la nature du lien qui uni le salarié prestataire à son employeur donneur d'ordre peut s'envisager différemment : contrat d'entreprise, contrat de mandat, portage... Au delà de cette considération juridique, la relation salariale, toujours dans cette acception de subordination, s'analyse sous l'angle économique et sociologique, particulièrement pour rendre compte des rapports de pouvoir, de domination ou de contrôle dans l'activité de travail.

Nous avons évoqué la nécessaire protection du risque d'entreprise (Supiot, 1999) du salarié. Qu'entend-on par risque d'entreprise ? Knight (1921) distingue, dans son ouvrage « Risk, Uncertainty and Profit », deux types de risques, le risque assurable (dont l'occurrence est probabilisable et pour lequel on peut s'assurer), et le risque d'entreprise ou incertitude (où l'entreprise doit faire plusieurs choix successifs et où la possibilité d'une erreur est importante). L'incertitude de Knight décrit un risque qui n'est pas mesurable ; aussi, le profit intervient comme compensation à la sanction des erreurs guettant les entrepreneurs. Pour Sitkin et Pablo (1992), le risque représente le degré d'incertitude de la réalisation des événements importants positifs et/ou négatifs. Cette approche – économique - peut être complétée par l'approche sociologique qui renvoie à des notions telles que le principe de clairvoyance, à

privilégier en raison de l'inexistence du risque zéro, ou telles que le risque acceptable. L'appréciation et l'acceptation du risque seront distinctes en fonction de paramètres évidemment différents ou hiérarchisés et dont « la complexité de construction par chacun des acteurs et le côté volatile du jeu des opinions et des jugements la rendent insaisissables » (Hayotte, 2005).

Le déplacement du risque.

Adapté à la relation d'emploi, il convient de déterminer ce qu'on entend par déplacement du risque de l'entreprise sur le salarié. Cette question renvoie aux modes de régulation des relations de travail (Sobczak, Richebé, 2004). En effet, depuis dix ans, les éléments centraux que sont la carrière et la sécurité au travail sont remis en question au profit de notions comme la flexibilité, la mobilité, l'adaptabilité dans un contexte de polyvalence, de multi-culturalité, de transversalité, etc. L'ensemble des risques affectant l'organisation, qu'ils soient environnementaux, organisationnels, sociaux, va impacter la relation d'emploi ; parallèlement à la notion de responsabilité de l'entreprise, celle du salarié fait son chemin, à travers le paradigme de compétences (Zarifian, 2000) qui « est de la responsabilité de l'individu », conformément à l'idée d'autonomie et d'initiative des salariés (Reynaud, 1997). La loi de mai 2004 instaurant le DIF (Droit Individuel à la Formation) renforce cette acception.

Or, la « logique compétence » sous-tend pour le salarié le développement de capacités nouvelles, d'innovation et d'optimisation de son employabilité. Aussi, cela impliquerait que l'engagement de la responsabilité du salarié passerait d'une obligation de moyen à une obligation de résultat, mesurée par son évaluation et sa rétribution (Lichtenberger, 2001) ; ainsi, la responsabilité accrue des salariés vis-à-vis des résultats ou de la performance de l'entreprise (Zarifian, 1988) se trouve affirmée (Dugué, 1994) en tant que partenaire, co-responsable du succès de l'organisation et de sa survie, qui lui sont, pour le coup, imposés (Sobczak, Richebé, 2004). En outre, l'introduction de la logique marchande dans l'organisation (Bouchez, 2003) affaiblit la nature même du lien salarial c'est-à-dire de la subordination et augmente ainsi le risque et la responsabilité du salarié sur son employabilité (Parez-Cloarec, Le Berre, 2006) : la subordination et l'autorité hiérarchique se matérialisent par une autonomie prescrite et une obligation de résultats. Ce partage de responsabilité et de la tentation du transfert de l'un vers l'autre se vérifie quant au risque d'employabilité, quant aux risques dus aux choix stratégiques de l'entreprise (Morin, 2000), ceux liés aux aléas et à l'imprévisibilité de l'environnement de l'entreprise par rapport au risque d'emploi (Reynaud & Reynaud, 1997.)

Du point de vue des salariés, les contours et les composantes traditionnels du travail tendent ainsi à se brouiller. Ce mouvement se traduit par une autonomie, une implication et une intensification croissantes (Morrow, 1983 ; Cohen, 1993, Riketta, 2002), qui génèrent une insatisfaction exprimée par de nombreux salariés quant à la qualité de leur relation au travail.

Cette « contribution » imposée dans la majorité des cas s'accompagne t-elle d'une « rétribution » : rien n'est moins sûr ; la modification des conditions de prises en charge du risque économique et ses conséquences sur le risque de l'emploi pose la question de la répartition des responsabilités (Morin, 2001) ; mais alors, la fragilité des salariés ainsi que la diversité des statuts proposés (Morin, 1999, 2001, 2002) ne feront que s'accroître. C'est ainsi que la relation d'emploi oscillera entre risque et sécurité.

La base de cet équilibre contribution / rétribution est formellement déterminée par le contrat de travail qui prévoit un salaire contre l'acceptation de la règle de subordination et de l'exécution, dans les conditions fixées, du travail prévu par l'emploi. Dans les faits, c'est plus complexe. La relation d'emploi a en effet un caractère contractuel affirmé : l'individualisation

de la valeur travail en conditionne la permanence, elle est aussi ce qui la menace; en cela nous nous dirigeons vers la réhabilitation de la valeur contractuelle (Lagarde, 2003).

Vers l'individualisation et la prise en compte des attentes comme impératif de gestion des Hommes.

La situation des salariés au sein de l'entreprise n'est pas aisée, et leurs rapports traditionnels fondés sur des relations matricielles, fonctionnelles, hiérarchiques, sont en train d'éclater ; le développement de l'individualisation (Cadin et Guérin, 1999) se concrétise notamment par la multiplication des formules salariales (Le Berre, 1995) intégrant des augmentations individualisées.

La véritable référence devient le contrat de travail individuel » (Le Berre, Castagnos, 2003) du fait principalement de la prédominance de la volonté individuelle dans la relation contractuelle. Cette réalité sociologique et factuelle l'est aussi juridiquement dans la mesure où les éléments du contrat de travail fixeront les conditions de la flexibilité qualitative (Reynaud, 1996, 2001) : compétences, apprentissage régulier, responsabilités (corollaire de l'autonomie), stabilité des repères (Everaere précise, dans « Le management de la flexibilité » Paris, Economica, Coll.Gestion, 1997, qu'il s'agit de la stabilité de l'emploi, dans la situation de travail et des prérogatives et responsabilités) et bien entendu rétribution.

L'expression « individualisation » est souvent utilisée, et de nombreux articles y sont consacrés. « Concept obscur » (Lyon-Caen, Péliissier, Supiot, 2002), le terme est parfois ambiguë. Le concept d'individualisation du salaire ne véhicule pas uniquement d'anciennes formes de rémunération qui seraient remises au goût du jour. L'individualisation recouvre une nouvelle pratique managériale qui s'autonomise et qui appelle une définition plus précise.

Selon le Lexique des Sciences Sociales, l'individualisation « est un affaiblissement des liens unissant l'individu à la société » (Grawitz, 1991) et pour Supiot (1990), « l'individualisation peut s'entendre de l'allocation de droits individuels indépendamment de l'appartenance à une collectivité ou à une institution déterminée ». De ces deux définitions, il est possible de soutenir que l'individualisation de la rémunération consiste, notamment, en l'allocation d'une rémunération à un salarié en dehors de son appartenance à une catégorie salariale prédéterminée par une grille de classification (Mabileau, 2004). Pour aller plus loin, l'individualisation pourrait être définie comme étant « toute règle de formation des salaires qui se fonde sur des critères individuels » ((Reynaud, 1992) ou le fait pour un même poste de travail « d'appliquer des salaires différents à différents salariés en tenant compte de certaines caractéristiques individuelles » (Cibron, 1985).

La définition synthétique que nous pourrions retenir de l'individualisation est celle de Lardy (2000) comme « la rétribution allouée a posteriori à un individu en dehors de son appartenance à une catégorie salariale ou à un groupe déterminé, en fonction de critères liés au temps, comportement ou performances et pouvant subir une forte variation nominale ou temporelle »..

La prédominance de la volonté individuelle dans la relation d'emploi fait référence au modèle VIE (Vroom, 1964) qui a ouvert la voie à une approche nouvelle de la motivation, puisqu'il reconnaît pour la première fois le salarié comme sujet acteur, capable de choix rationnels et libres, et pas seulement objet de systèmes déterminant en dehors de lui les conditions de sa motivation. Aussi, cette théorie prédit que notre effort sera à la mesure de l'importance que nous donnons à la récompense. Il faut réaliser qu'il y a plus que les récompenses monétaires. Beaucoup de salariés trouvent que la reconnaissance ou la notoriété sont au moins aussi importantes. Il introduit aussi la notion de processus cognitifs dans la motivation. Celle-ci dépend de la connaissance ou de la représentation que le salarié a de son environnement, de

ses buts, de ce qui est attendu de lui, des résultats qu'il peut en attendre, de l'importance de ces résultats. La relation entre satisfaction et motivation est liée à la perception, à travers un retour d'information, que les comportements adaptés ont permis d'obtenir les récompenses attendues, et que celles-ci sont équitables.

Porter, Nadler et Lawler (1968) ont bien sûr approfondi la réflexion fondatrice de Vroom. La motivation découle des résultats perçus précédemment et oriente l'intensité de l'effort. La performance dépend de l'intensité de cet effort, des capacités personnelles de l'individu, de la connaissance marchande qu'il a de ses capacités et de l'appui que lui donne l'organisation.

Plus tard, Lawler (1977), avec Nadler, introduira la probabilité perçue par l'individu d'obtenir un résultat et une récompense, salariale ou non, modulée par l'importance (la valence) accordée à chaque élément de récompense.

L'intérêt de ce développement est de « montrer que la perception est globale et que la faiblesse d'une rétribution sur un domaine peut être perçue comme compensée dans un autre domaine ». (Sire 1993). De même, il est aussi fondamental de considérer la « néantisation phénoménologique sartrienne » (Le Berre, Castagnos, 2003) qui montre que le salarié qui ne reçoit pas l'élément rétributif attendu est conduit à nier toute autre forme de rétribution octroyée.

Ces perspectives théoriques trouvent les fondements d'un engagement du salarié dans la gestion du risque qui l'accompagne dans sa relation d'emploi.

Dans ces conditions, nous pouvons avancer qu'un des moyens de mesurer l'efficacité de la rémunération se fait par la constatation de la satisfaction des salariés et de leur possible motivation (Le Berre, Castagnos, 1999).

Il est donc nécessaire de prendre en compte les aspirations personnelles des parties prenantes car déterminantes dans la participation à la performance – partagée – de la firme (infra, 2.2).

Enfin, l'équilibre et la maîtrise de l'organisation vie personnelle et vie professionnelle est prédominant : autonomie, responsabilisation, liberté d'organisation, flexibilité des lieux rendue possible grâce aux technologies de l'information correspondent aux nouvelles attentes. La déliquescence du contrat de travail (cf infra) permettra aux parties prenantes d'entamer des négociations, qui en fonction des atouts et besoins des protagonistes ainsi que de leurs attentes rendront les jeux plus ou moins faciles. Mais, la responsabilité accrue des salariés vis-à-vis des résultats ou de la performance de l'entreprise se trouve affirmée. Quel équilibre, quels nouveaux cadres sécuritaires inventer sans tomber dans un marché de dupes (Bachelard, 2006) ? Le concept de rétribution permet semble-t-il d'apporter des éléments de réponses.

## 1.2) Le concept de rétribution.

L'importance des rémunérations dans les organisations n'est plus à faire, la masse salariale pouvant aisément représenter la moitié de frais d'exploitation dans les entreprises de services fortement consommatrices de main d'œuvre. Dans un contexte de concurrence économique exacerbée, celles-ci sont obligées de mieux gérer leur masse salariale et donc leur politique salariale étant donné leur importance sur leur capacité concurrentielle. L'objectif est aujourd'hui pour de nombreuses sociétés de fidéliser, d'impliquer et de motiver leurs salariés afin d'éviter le turn-over (Aoki, 1988) et donc de réduire les coûts de transaction (Williamson, 1985) tels que les coûts de recrutement, de formation et de gestion administrative.

Alors que les anciennes politiques de rémunération se basaient sur des systèmes comme l'indexation des salaires sur les prix, les salaires déterminés selon le poste occupé ou encore l'ancienneté, les nouvelles formes de rémunération laissant une grande place aux parties variables des salaires. Ces anciennes politiques salariales sont caractérisées par la rigidité

contractuelle du salaire : celui-ci étant prévisible. Cette contextualisation des rémunérations résultant du fait que la transaction entre le salarié et l'entreprise s'inscrit sur une durée plus ou moins longue que l'on peut nommer « contrat de confiance ». Avec l'accroissement des emplois précaires et des nouvelles politiques salariales, la donne est aujourd'hui aux rémunérations flexibles marquées par leur incomplétude au niveau du contrat de travail.

Selon les modes de rémunération, les effets sur les individus ne seront pas les mêmes (satisfaction, motivation, implication, productivité, loyauté). C'est à cause de ces effets sur les individus et sur l'entreprise que la question de la rémunération est au cœur des stratégies organisationnelles. C'est parce que trop longtemps les entreprises sont restées dans un schéma proche de la théorie du salaire d'efficience (théorie selon laquelle il existe un lien entre la quantité de production, l'effort au travail et le nombre de salariés dans l'entreprise, et pour s'assurer un bon niveau de productivité il faut que le salaire réel perçu par les salariés soit proportionnel à la tâche à accomplir.), que le système de rétribution doit être en phase avec la stratégie de l'entreprise et de la politique de Ressources Humaines suivie. Cette osmose agissant directement sur l'implication, la motivation des salariés donc sur la compétitivité de l'entreprise. Notion fortement controversée, la rémunération fait, et a fait l'objet de nombreux écrits théoriques et pratiques.

Bien qu'intuitivement, nous puissions faire la relation salaire - motivation, il est pourtant difficile de dire si la motivation par les rémunérations est un outil de gestion applicable à tous et s'il est réellement efficace. La mesure de l'efficacité d'un système de rémunération est central (Le Berre, Castagnos, 2005). Le salaire est depuis très longtemps au centre des réflexions et des conflits, bien que soit soulignée l'indifférenciation entre les notions de salaires, revenu et rétribution dans la culture française. Elles se réunissent autour de la définition « la valeur de la contre-prestation servie pour prix d'un service sous forme de travail régulier ».

Bien qu'assimilant et mêlant plusieurs notions, le système français fait la distinction entre les notions de salaires bruts / nets (perçus par le salarié) et le salaire social (regroupant l'ensemble des prestations et divers avantages sociaux). Alors que la rémunération représente le salaire, les diverses primes, les gratifications et les avantages monétaires, la rétribution quant à elle peut se définir par la satisfaction psychologique, l'acquisition de nouvelles compétences, la gratification symbolique et le pouvoir et l'influence.

Ainsi juridiquement, la rémunération est le reflet du système de valeurs en vigueur dans une organisation, tel système valorise l'ancienneté, un autre valorisera les responsabilités assumées et un dernier les performances accomplies. C'est également l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploie.

Des classements ont été proposés ces 15 dernières années, soit permettant de distinguer les différents périphériques de la rémunération de base (Donnadieu, 1991) soit de décomposer la rémunération extrinsèque (Roussel, 1994) ou d'y adjoindre un constituant intrinsèque comprenant essentiellement les avantages de carrière, le statut social et l'intérêt du travail (Sire, David, 1993).

Castagnos et Le Berre, quant à eux, dégagent trois difficultés lors de la caractérisation des éléments constitutifs de la rémunération. Il n'existe pas selon eux d'unités de compte pour quantifier la valeur que l'individu attache à son emploi. De plus il se pose le problème de l'évaluation de la contre prestation (dons au CE...). Enfin, face à l'accroissement des pratiques d'individualisation, l'évaluation réelle de la rétribution versée au salarié individualisé est difficile. Pour palier à ces trois grandes limites, les deux auteurs insistent sur le fait qu'une des possibilités de mesure aux désagréments ressentis par les salariés passe par la prise en compte de la satisfaction et de l'insatisfaction. Ils définissent quatre composantes de la rétribution qui sont :

- Le salaire direct : ensemble des contreparties contractuelles à la prestation de travail sous une forme monétaire.
- Le salaire social ou indirect : régimes facultatifs de prévoyance, gestion du temps libre.
- Le sursalaire : compléments révisables au salaire direct (abonnement de presse...).
- Les conditions de travail : ensemble des éléments qui dépassent le minima imposé par la réglementation en terme d'aménagements.

Un des moyens de mesurer l'efficacité de la rémunération se fait par la constatation de la satisfaction des salariés et de leur possible motivation (Le Berre, Castagnos, 1999), c'est à dire l'ensemble des aspirations ou des attentes liées à l'emploi occupé par un travailleur, liées chacune à un but de nature matérielle ou psychologique ayant chacune une importance propre. Le glissement d'un système basé sur des critères tels que l'ancienneté et autres critères sociaux vers des systèmes individualisés de rémunération a engendré le développement de l'insécurité salarial, transfert du risque subis par l'entreprise vers les salariés.

La prise en compte des contributions personnelles aux résultats de l'entreprise dans le calcul favoriserait le sentiment d'équité et la satisfaction au travail (Roussel, 1996). L'influence de la rémunération sur la motivation et la satisfaction n'est pas évidente et Sainsaulieu (1987) avançait déjà que l'argent n'est pas le facteur qui motive le plus et qui procure les plus de satisfaction, celui-ci considère que cette satisfaction passe par la mise en places de politiques destinées à accroître les compétences et les responsabilités.

La montée en puissance de l'individualisme a sans doute permis le développement des attentes des salariés vis-à-vis des aspects non tangibles de la rémunération en confortant par là-même le déplacement du risque subi par l'entreprise vers le salarié mais également à l'évolution des conditions de vie et à l'évolution des cultures.

Le transfert du risque de l'entreprise vers les salariés (Lacroix, 2005) par leurs politiques salariales, les difficultés croissantes rencontrées sur le marché de l'emploi, enfin des impératifs de compétitivité pour lesquels les entreprises répondent par des réductions d'effectifs, font que la plupart des salariés perdent petit à petit confiance en leur travail et aux valeurs de l'entreprise. La perspective d'une association et de l'intégration du risque par la rétribution peut participer à l'évolution des pratiques et constituer un mode de régulation spécifique.

## 2) L'association et la socialisation du risque d'entreprise.

Nous avons précisé précédemment le contexte contemporain de transfert du risque, d'individualisation et de rétribution globale. L'enjeu consistera pour l'avenir dans le juste équilibre entre la performance économique, sociale et les attentes des salariés. La RSE est engagée en matière de rétribution aux fins de socialisation du risque et de fidélisation des salariés.

Notre recherche a mis en avant dans sa première phase que la rétribution est un outil de mesure d'une politique responsable (2.1) en même temps que cela contribuera à la stratégie de développement durable de l'entreprise (2.2).

### 2.1) La rétribution, outil de mesure d'une politique responsable.

L'allégation s'inscrit dans le cadre d'une recherche en cours dont l'objet peut être résumé par la présentation de deux préoccupations principales : d'une part l'évolution des rapports de travail et la place de la relation salariale dans les entreprises du secteur tertiaire, d'autre part la manière de concilier risque et sécurité à travers le concept de rétribution dans l'emploi c'est à



dire piloter la croissance en déterminant un meilleur équilibre et un partage des risques et de la rétribution, au fond déterminer un nouveau cadre de gestion fondé sur ces deux éléments.

Nous cherchons à éclaircir l'analyse des correspondances entre risques et rétribution ; ainsi l'objectif de cette recherche se situe au croisement des pratiques de rétributions individualisées au regard des risques organisationnels courus et va tenter de mettre l'accent sur chaque composante des typologies qui subit l'impact croissant du risque et des opportunités voire des espérances des salariés dans un contexte général de reversabilité incertaine, en raison de la nature même du risque et du croisement des aspirations des chacun des acteurs.

Quel est l'impact que les risques économiques, sociaux, juridiques ont sur les composantes de la rétribution, et réciproquement? Le croisement des pratiques de rétributions individualisées au regard des risques organisationnels courus fonde-t-il de nouvelles modalités de l'échange salarial ? et en quoi les risques organisationnels courus et les différents éléments de rétribution affectent la relation d'emploi ?

La mise en concordance et la combinaison des deux paradigmes, rétribution (Le Berre et Castagnos, 1999) et les risques organisationnels, (Morin, 2000) présentent dans leur nouveauté l'intérêt de détailler le croisement des concepts et aussi de mesurer auprès des salariés les choix, attentes, opportunités, engagements qu'il sont disposés à prendre ou à saisir en regard de certaines situations risquées.

La problématique suggère la formulation de 4 propositions :

- H1 : le transfert des risques d'entreprises modifie les frontières de certaines catégories de salariés.
- H2 : Les éléments de la rétribution deviennent des variables d'ajustement.
- H3 : Les situations risquées choisies favorisent certains éléments de la rétribution.
- H4 : La mesure des attentes des salariés vis à vis des risques organisationnels préfigure un mode de gestion spécifique des salariés.

Ces propositions mettent essentiellement en relation deux groupes de concepts principaux : d'un côté ceux de risques et de rétribution, de l'autre celui de la relation d'emploi à travers l'engagement des salariés et un mode de gestion spécifique.

Une première phase a consisté par la voie d'un test à confronter nos propositions à la réalité. La nature et la multiplicité des variables à prendre en compte (nature des risques, critères de la rétribution) impose une première phase dans un contexte exploratoire quantitatif d'environ 100 questionnaires administrés dont l'objectif est de déterminer, cibler et justifier les entretiens qualitatifs : cela a permis de faire émerger des sous-dimensions spécifiques, objet de l'analyse. Les questions principales s'intéressent au niveau d'autonomie et de responsabilité des salariés, à la nature de la rétribution, au niveau de partage et de connaissance de l'information et du dialogue social ainsi que des risques courus. Les informations recueillies permettent :

- 1) de qualifier le type (et la perception) de(s) risques organisationnels en présence ainsi que la nature des rétributions proposées,
- 2) de mesurer l'impact des risques économiques, juridiques, sociaux sur les composantes de la rétribution,
- 3) de déterminer quelles variables (leviers managériaux) influencent, favorisent la prise de risque.
- 4) Plus globalement, de mettre en confrontation les propositions (H1 à H4) formulées.

Dans un premier temps, le cadre exploratoire s'est intéressé à un public relevant du secteur tertiaire, salariés à responsabilité.

Les premières conclusions de l'étude montrent que l'influence des risques liés à l'environnement interne de l'entreprise est plus importante que ceux liés à l'environnement

externe. C'est particulièrement significatif s'agissant du salaire direct et du sursalaire. La perception de l'impact des risques sur la rétribution des jeunes interrogés dont la moyenne d'âge est de 27 ans, semble se focaliser notamment sur la compétence, l'employabilité, la mobilité, capacité d'adaptation, la réactivité...davantage que sur des éléments tels l'incertitude du marché du travail, les aléas du marché des produits / concurrence, les aléas de la vie (maladie).

La sensibilité de l'échantillon à l'environnement interne permet aussi d'actionner des leviers sur lesquels l'entreprise pourra indéniablement s'appuyer. Ainsi, la rétribution d'une manière ciblée a vocation à devenir un outil de mesure d'une politique interne responsable.

Nous avons constaté à cette occasion que les conditions de travail sont le plus souvent affectées par les risques puis le salaire direct : dans le même temps, ce sont ces deux catégories (Le Berre et Castagnos, 1999, 2001, Roussel, 2000) qui sont les plus importantes et sensibles pour les salariés. Cela confirme l'intérêt et la susceptibilité du salaire direct, le sursalaire étant davantage considéré comme une pratique légitime, constituerait un acquis social dû (Le Berre et Castagnos, 2003), une sorte de service contractuellement lié à la nature de l'emploi mais aussi la non négligeable attractivité des conditions de travail.

A ce stade de la réflexion, l'interrogation est la suivante : Quelle répartition des risques rétribués voire quelle association aux rétributions risquées ?

Le choix du transfert et du partage des risques tend à s'orienter sur des variables internes. Il est vrai qu'il est plus compliqué et délicat pour le salarié d'intervenir ou d'agir sur les éléments externes. Le sentiment de pouvoir peser, d'être coresponsable de la performance de l'entreprise, par là-même de la sienne, renforce l'idée d'association du salarié aux risques de l'organisation. Les salariés exprimeraient cette orientation. L'intégration du risque comme composante « normale » du contrat de travail ne doit pas occulter la nécessaire protection du salarié ; un juste équilibre doit être mis en œuvre ; par delà, certains salariés expriment leur appétence mais aussi leur lucidité vis à vis de cet élément. Cette démarche proactive s'accompagne d'une contrepartie, variable et spécifique à chaque organisation. Le rapport contribution – rétribution trouve ici un écho ; L'étude devra confirmer et affiner à l'occasion des entretiens la teneur et la portée de cet échange. La rétribution globale suggère que l'organisation tout en respectant d'une part le précepte « à travail égal, salaire égal » ait une visibilité et un champ d'action au travers l'outil de mesure qu'elle constitue en adéquation avec les attentes de ses salariés.

## 2.2) La rétribution, une contribution à la stratégie de développement durable.

Après avoir relevé une certaine congruence entre la nature et la perception du risque organisationnel et la rétribution attendue (sous réserve des conclusions définitives de la recherche), les questions sous-jacentes formulées peuvent être les suivantes : vers quel modèle social ouvert créateur de richesses et de valeurs ajoutées pour les parties prenantes tend ce rapprochement ? La mesure des attentes des salariés vis à vis des risques organisationnels et des situations risquées préfigure t-elle un mode de gestion spécifique des salariés ? Comment peut-on négocier cette congruence et motiver par cette congruence ?

La relation individu - organisation est un enjeu majeur eu égard au contexte actuel de l'évolution du travail ainsi qu'aux nouveaux besoins et impératifs auxquels les entreprises sont confrontées. Parallèlement, en raison de ce transfert du risque, une complexification de la gestion des rétributions apparaît dès lors qu'elle évolue sous la pression de la stratégie de l'entreprise (plus ou moins engagée, attentiste ou encore volontaire, dans le temps et dans l'espace) et du fait des attentes naturellement évolutives, par conséquent et par définition, changeantes au fil du temps, des salariés. Un nouveau cadre de gestion risque-rétribution est-il

émergent ? dans quelle mesure peut-on parler de modèle de régulation d'emploi équitable ? (voir Sobczak, Richebé 2004).

Ceci fait référence sans nul doute aux différentes théories de la motivation ; pour nombre d'entre elles, elles sont formulées et interagissent dans le cadre d'une subordination c'est à dire unilatéralement dans une perspective subie par le salarié.

A l'inverse, si l'on considère l'ensemble des parties prenantes, on observe que le développement de l'individualisation (Cadin et Guérin, 1999) se concrétise notamment par la multiplication des formules salariales (Le Berre, 1995) intégrant des augmentations individualisées. La rémunération constitue la variable déterminante à la fois pour attirer les salariés, mais aussi pour les motiver au quotidien, ce de façon très individualisée (Everaere, Merignac, 2003 et colloque DARES, Février 2003). Nous pouvons affirmer que le paradigme de gestion du XXIème siècle nécessite la mise en place d'une organisation du travail personnalisée et individualisée pour les salariés, reprise par le concept de rétribution qui va de la "cantine, à la cafétéria, au menu prédéfini et "à la carte" individualisée" (Castagnos et Le Berre, 2000, Colle, Peretti, Cerdin, 2004).

L'idée et la nécessité d'offrir divers espaces de choix à leurs salariés sont dès lors apparues aux gestionnaires des ressources humaines. L'objet de ces systèmes est de satisfaire pleinement les besoins des salariés tout en diminuant les coûts salariaux de l'entreprise.

Nous avons évoqué précédemment la prédominance de la volonté individuelle dans la relation contractuelle: il s'agit donc d'aller vers le "à la carte" des rétributions. Cette réalité sociologique et factuelle l'est aussi juridiquement dans la mesure où les éléments du contrat de travail fixent les conditions de la flexibilité qualitative (Reynaud, 2001): compétences, apprentissage régulier, responsabilités (corollaire de l'autonomie), stabilité des repères, prérogatives, responsabilités et bien entendu rétribution. Toutes ces considérations sont en accord avec les modèles de la théorie des incitations qui «regardent vers l'avant» où la rémunération de demain dépend des performances d'aujourd'hui. En effet, celle-ci consiste à chercher une procédure "non-manipulable", c'est-à-dire qui incite les agents à révéler sincèrement leurs préférences.

L'individu a toujours le choix d'adopter un comportement (Vroom, 1964). Ce qui sous-tend, c'est la notion d'attente, d'où le nom de théorie des attentes données à cette approche. Dans ce contexte, la rétribution devient un outil de valorisation du partage du risque (Parez-Cloarec, Lacroix, Le Berre, 2006) et un élément tangible d'une part, de négociation / motivation, d'autre part de stratégie de développement durable et de responsabilité sociale interne sous-tendus, à savoir de stabilisation et de sécurisation du salarié, de fidélisation, consécutivement d'économie des coûts de transaction.

Ainsi, les relations de travail évoluent avec les nouveaux contextes économiques des entreprises. Cette évolution est accompagnée de modifications de la relation d'emploi, "étendue à l'ensemble des aspects du travail: négociations explicites et régulations implicites".

La rétribution peut en ce sens y contribuer et construire une responsabilité de l'entreprise avec les salariés.

## Conclusion

Par nature, le droit du travail assure la protection du salarié. Dans le même temps, l'entreprise doit faire face à une concurrence exacerbée, internationale, engendrant une forte réactivité, flexibilité, adaptabilité. Les frontières entre contrat de travail et contrats commerciaux deviennent flous. De ce fait, le partage des risques organisationnels courus pour les salariés sont souvent imposés, parfois négociés, rarement choisis. Or, le droit du travail (français) a été conçu plutôt dans l'optique de la firme fordiste, avec une subordination à l'intérieur et des contrats commerciaux classiques à l'extérieur. Cependant, tout en acceptant

des « risques rétributifs » les salariés renforceront leur stabilité et la sécurisation de leurs parcours professionnels dans le système social français. Ils se verront par ailleurs acteurs du changement dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) mais aussi dans le cadre de la Responsabilité Sociale de l'Employé (Rse) Voilà quelques pistes de recherche futures à ne pas négliger.

### **Bibliographie :**

- Adams, 1984, « Inequity in Social Exchange », in L.Berkowitz (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, New-York Academic Press, vol2, p.267-299.
- Alis D ;, Poilpot-Rocaboy G., 2000, Impacts de l'aménagement et de la réduction du temps de travail sur les politiques de rémunération: vers un accroissement de la flexibilité ?, in Peretti J-M, Roussel P, 2000, *Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000*, éd. Vuibert, p. 198-215.
- Amadiou J-F, 1995, Le management des salaires, ed.Economica.
- Aoki m., 1988, Information, Incentives and the Bargaining in the Japanese Economy, Cambridge, Cambridge University Press.,
- Aoki M. (1994), The japenese firm, the sources of competitive strength, Oxford University Press.
- Avis du Comité Economique et Social, « la place du travail » juillet 2003)
- Barthe N. 2002, « Management et motivation : études d'une population de cadres et dirigeants d'une multinationale », in Revue des Sciences de Gestion : management Sciences, n°32.
- Berthe R. 2001, *L'effort au travail, analyse d'un concept économique*, P.U.R .
- Barreau et Brochard, 2003, *Les politiques de rémunération des entreprises : diversification, individualisation et segmentation*, Colloques DARES, février 2003 : « Travail et relations sociales en entreprise : quoi de neuf ? »)
- Baudelot C., Gollac M., 2004, *Travailler pour être heureux*, éd.Fayard.
- Beaucourt C., Louart P. (2003) La vogue des salariés entrepreneurs, in Allouche J., *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, p ; 432-440,
- Beaucourt C., Louart, P. (2000), « Des entrepreneurs dans les franges du salariat » XI° congrès de l'AGRH, ,
- Bouchez J-P., 2004, *Les nouveaux travailleurs du savoir*, éd. D'Oranisation.
- Braudel, 1985,
- Cadin L., Guérin F., Pigeyre F.,1999et 2004, *Gestion des ressources humaines Pratique et éléments de théorie*, éd Dunod.
- Castagnos J-C et Le Berre M, 2000, Le concept de rétribution: un nouvel enjeu pour le salarié et l'employeur, p.233-244, in *Les rémunérations: politiques et pratiques pour les années 2000*, coord. par J-M Peretti et P.Roussel, Vuibert.
- Castagnos J-C, Le Berre M., 2005, Reconnaître les performances, in *Tous reconnus* (Coord.) Peretti J-M, Ed d'Organisation, 448p.
- Cavagnac M, Sire B., 1994 Rémunération cafétéria et engagement de l'employeur, in Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°12, p .17-25.
- Colle R., Peretti J-M, Cerdin J-L., 2005, La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte, in Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°55, janv-fév-mars,
- Commeiras N., Naro G, 2000, Contrôle de gestion et systèmes de rémunération dans les nouvelles formes d'organisation, in Peretti J-M, Roussel P, 2000, *Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000*, éd. Vuibert, p.99-112.
- Coquelin L., Reynaud E. (2003), Les professionnels autonomes : une nouvelle figure du monde du travail, Etudes DECAS-OCD,
- Coutrot T. Direction de l'animation des études et de la statistique, ministère du travail et de l'emploi,
- D'Iribarne Ph., 2003, Management et cultures, in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, éd.Vuibert, p .324-333.
- Drucker P.F. (1984), *Les entrepreneurs*, Hachette Pluriel, p.194,
- Everaere , dans « Le management de la flexibilité » Paris, Economica, Coll.Gestion, 1997,
- Expansion Management Review, Décembre 2004.
- Fabre- Magnan, 1998, in « Le travail en perspective » Dir A. Supiot, LGDJ, p.121.
- Gaudu F. (2004) *Agir pour l'emploi*, revue du CERAS, N°278,

- Gazier B. (2003), *Tous « sublimes ». Vers un nouveau plein-emploi.*, Flammarion,
- Gélinier O.(1990), *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, Edition d'Organisation.
- JF Amadiou, « Le management des salaires » 1995
- JM Peretti, P.Roussel, « Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000 » ; ouvrage coordonné, éd.Vuibert, coll.Entreprendre, 2000.
- Julien P.-A., Marchesnay M., (1996) *L'Entrepreneuriat*, Paris, Economica,
- Lacroix JP, Le Berre M (avec la collaboration de), 2005, Du partage du risque organisationnel à l'émergence des rétributions : entre permanence et volatilité, In *Les valeurs du temps dans le développement des organisations : entre instantanéité électronique et développement durable* ; Colloque International IAE Brest.
- Lacroix JP, Parez-Cloarec C, Le Berre M, Attributions nouvelles du risque économique et social du salarié et de son organisation, Colloque ADERSE, Bordeaux, 2006.
- Lagarde, X, 2003, *Le travail autrement*, Institut Présage.
- Lattes, J-M., 2003 De la subordination physique à la cyber-subordination : le contrat de travail dans la tourment, In *Encyclopédie des Ressources Humaines*, éd.Vuibert, p.1426-1437
- Le Berre M, Castagnos J-C, 2000, Le concept de rétribution : nouvel enjeu pour le salarié et l'employeur, in Peretti J-M, Roussel P, 2000, *Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000*, éd. Vuibert, p.233-244.
- Le Berre et Castagnos, 2001, *Rémunération des cadres d'entreprises : régression ou mutation ?*, in Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°40, avril-juin, p.47-65.
- Le Berre M ; 1993, Vers la rétribution comme outil de gestion des cadres-salariés d'entreprises, Thèse d'Etat, UPMF-Grenoble
- Le Berre M, Castagnos J-C, 2003, *La gestion des hommes dans l'entreprise : défis stratégiques et outils de décision*, PUG, 286p.
- Le Berre M., Castagnos J-C, 2003, Le salaire minimum : une contrainte de gestion, *Encyclopédie des Ressources Humaines*, éd.Vuibert, p.1350- 1362.
- Maslow A.H., 1954, *Motivation and Personality*, New-York, Harper and Row.
- Morin, ML, 2000, « Partage des risques et responsabilité de l'emploi », Droit Social, Jull-Août, et « le risque de l'emploi », « l'externalisation du risque » in cahier du LIHRE, 2000, 2002.
- Parez-Cloarec Ch ; Le Berre M., 2005, Intrapreneuriat et portage salarial : une congruence du processus d'essaimage de la relation d'emploi, In *La création d'entreprises innovantes et les expériences de spin-off universitaires dans l'Europe élargie*, in Progetto Spin-Off, éd. Università degli Studi di Perugia, p.146-159.
- Parez-Cloarec C., Le Berre M (avec la collaboration de)., 2006, De la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) à la responsabilité sociale de l'employé (RSe) : une gestion risquée de la relation d'emploi, Actes de la 8<sup>ème</sup> université de printemps de l'audit social IAS, Dakar,
- Peretti J-M, Roussel P, 2000, Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000, éd. Vuibert
- Reynaud J-D, 1997, Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale, éd.A.Colin.
- Reynaud J-D., 2003, La théorie de la régulation sociale, éd .A.Colin.
- Rousseau, D. (1989). "Psychological and Implied Contracts in Organizations." *Employee Responsibilities and Rights Journal* 2 (2): 121-139.
- Schmidt, Guéry, Mercier, Mottay, AGRH 2004).
- Sire B., 1993, *Gestion Stratégique des rémunérations*, éd. Liaisons.,
- Williamson O.E., 1975, *Markets and Hierarchies*, New6york, The Free Press.
- Williamson O. (1985), *The economic institutions of capitalism*, free press, N. York.