

# « Quel est le salaire de marché ? » Enquêtes de rémunération et mise en forme du marché du travail dans l'industrie financière

## Résumé

Les cabinets de conseil en rémunération permettent aux entreprises clientes, en particulier dans l'industrie financière, de savoir si les salaires qu'elles versent à leurs employés sont différents de ceux versés par leurs concurrents. Cette opération de comparaison suppose un coûteux travail de mise en équivalence, un investissement de forme. En suivant ses étapes que sont la catégorisation et la ventilation, on voit que cette conformation loin de mimer l'idéal marchand, produit au contraire des déformations. Elle favorise ici le cloisonnement à l'extrême du marché du travail, déconnectant chaque micro-marché de son voisin et entretient sur chacun de ceux-ci des mouvements déstabilisants, voire inflationnistes.

“What’s the market wage?” How compensation surveys give form to the financial labor market.

## Abstract

Compensation consulting firms let their clients know, especially in financial industry, if the wages granted to their employees are different from those given by competitors. This operation of comparison requires an expensive work in equivalences building, an “investment in forms”. When we analyze the steps of this conformation, which are categorization and ventilation, one sees that, far from imitating the perfect market, it produces on the contrary deformations. It favors here an extreme parceling of the labor market, disconnecting each micro-market from its neighbor and it maintains on each destabilizing moves, especially inflationary.

## Présentation

Olivier Godechot, sociologue, est chercheur au Centre Maurice Halbwachs (CNRS) et au Centre d'études de l'emploi. Il mène depuis plusieurs années des travaux sur les structures sociales des marchés financiers. Il a publié *Les Traders*, La Découverte, 2001. Il a terminé récemment une thèse de doctorat sur les rémunérations dans l'industrie financière : *L'appropriation du profit. Politiques des bonus dans l'industrie financière*, CNAM, 2004.

## « Quel est le salaire de marché ? » Enquêtes de rémunération et mise en forme du marché du travail dans l'industrie financière

Olivier Godechot

---

pp. 108-127

Se poser la question du niveau des prix n'est pas réservé aux seuls scientifiques. C'est une pratique économique à la fois ordinaire et cruciale pour des acteurs se positionnant et se surveillant sur un même marché. Elle nécessite le recours à des techniques de mesure et de mise en forme parfois proches de celles utilisées par les sciences économiques et sociales. Ce simple constat oblige les scientifiques à opérer un déplacement lorsqu'ils étudient les prix : ils doivent aussi tenir compte de l'effet sur les prix de la réflexivité et de l'équipement de leurs objets, les acteurs économiques. Une manière d'appréhender et d'objectiver ces effets de la réflexivité ordinaire est d'analyser le rôle des dispositifs institutionnels qui permettent la standardisation, la comparaison et la diffusion de l'information et, *in fine*, la connaissance. Leurs effets sont ambigus. D'un côté la standardisation et la formalisation seraient, dans un contexte d'information imparfaite (Stigler 1962), une condition d'activation de la concurrence et d'amélioration du fonctionnement du marché, de l'autre rien n'assure que le processus de mise en forme soit neutre. Si les orientations de l'échange sur le marché du travail générées par les formes mobilisées par les cabinets de recrutement et les cabinets de chasse de tête ont retenu l'attention (Eymard-Duvernay et Marchal 1997 ; Finlay et Coverdill 2002 ; Gautié, Godechot et Sorignet 2005), le rôle des cabinets de conseil en rémunération et plus particulièrement des enquêtes de rémunération sur le marché du travail a fait l'objet d'assez peu d'investigations – hormis les travaux de Bénédicte Reynaud et Vladimir Najman (Reynaud et Najman 1991 ; Reynaud, 1995).

Les cabinets de conseil en rémunération comme Hay, Hewitt, Towers Perrin, etc. jouent un rôle très important pour alimenter les entreprises en informations sur les évolutions des salaires sur le marché du travail, en organisant pour cela des enquêtes de rémunération<sup>1</sup>. Les entreprises clientes abonnées reçoivent des informations sur les rémunérations des concurrents (dont l'anonymat est conservé<sup>2</sup>) et fournissent en échange aux cabinets les rémunérations de leurs salariés<sup>3</sup>. L'intensité du recours aux enquêtes varie fortement selon le secteur et la position hiérarchique surveillée. À

Towers Perrin en 1999, ce sont la banque d'investissement (dont il sera question ici) et les dirigeants d'entreprise qui bénéficient des deux enquêtes les plus fréquentes et les plus détaillées<sup>4</sup> suivies par l'informatique, la pharmacie et la banque de réseau, tandis qu'une enquête omnibus peu précise et peu fréquente permet d'alimenter en données les autres secteurs de l'économie (Ah Kuit 1999). À la banque BANKA, les enquêtes de rémunération étaient utilisées par les Ressources humaines (RH) de deux façons. Les gestionnaires de cadres y avaient recours de manière irrégulière et peu intensive pour évaluer (et le cas échéant modifier) le positionnement individuel de tel ou tel salarié, en particulier en cas de risques de départ. Les chargés d'études utilisaient plus intensivement les études de manière globale pour évaluer le positionnement salarial de certains métiers ou de certains départements par rapport aux concurrents, comparaison systématique lors des discussions annuelles d'allocation des budgets d'augmentation des salaires fixes ou d'attribution des bonus<sup>5</sup>.

Les enquêtes de rémunération constituent un dispositif qui contribue à mettre en forme le marché du travail : les cabinets de conseil en rémunération encadrent ainsi les transactions, délimitent des espaces de comparaison, fabriquent de la comparaison et préconisent des actions de positionnement. En ce sens, l'activité de ces entreprises marchandes peut être bien décrite par ce que Laurent Thévenot (1985) a appelé les « investissements de forme<sup>6</sup> ». Les cabinets de conseil en rémunération jouent un rôle crucial de délimitation des frontières de chacun des sous-marchés du travail et de l'ensemble des personnes qui sont sous un certain rapport équivalentes, soit pour être comparées l'une avec l'autre, soit pour remplacer l'une par l'autre.

#### Encadré 1 : L'enquête

L'enquête sur les cabinets de conseil en rémunération constitue une pièce d'une enquête plus vaste sur les rémunérations dans l'industrie financière (Godechot 2004). Si les effets des cabinets de conseil en rémunération ne constituent pas l'élément explicatif principal de la dynamique des prix – analysée essentiellement en termes de « hold-up » (Godechot 2006) – ils y participent et sont intéressants à détailler. Quatre mois d'observation participante aux RH de BANKA (pseudonyme d'une grande banque) en 2000 nous conduisirent à découvrir les usages des enquêtes, les modes d'alimentation et d'utilisation des « données de marché ». Stagiaire, nous avions en effet comme tâche de proposer des scénarii de budget de bonus en utilisant les données fournies par les cabinets. Par la suite quelques entretiens effectués avec des consultants aidèrent à relier l'usage des statistiques de prix en entreprise à leur offre commerciale.

En quoi ces formes permettent-elles et conforment-elles l'échange ? Bénédicte Reynaud propose de comparer le rôle des cabinets de conseil en rémunération et le rôle du commissaire-priseur de la théorie de Walras (Reynaud 1995 : 97-98). Si elle remarque des différences notoires, comme le fait que les cabinets de conseil en rémunération n'organisent pas directement de transactions, elle souligne une parenté fonctionnelle entre les deux formes : mise en concurrence généralisée et mécanisme de centralisation et de révélation de l'information sur les prix. Autrement dit, les intermédiaires du marché du travail joueraient dans leur sphère exactement le même rôle que les intermédiaires du marché des titres (les teneurs de marché), intermédiaires que l'on considère souvent occuper une fonction essentielle de pourvoyeurs de liquidité.

S'il est vrai que les cabinets de conseil en rémunération entretiennent un mécanisme de marché, distribuent l'information et permettent des transactions, il faut être prudent avant de rapprocher ces formes marchandes de mécanismes d'enchères – formes marchandes encastrées dans la théorie économique (Callon 1998) – qui mimeraient le fonctionnement du marché parfait des économistes. En suivant les étapes de leur laborieuse construction, nous verrons que les formes marchandes sur le marché du travail conforment les transactions d'une façon fort différente que ne peuvent le faire les standards boursiers sur le marché des titres. Les formes en vigueur favorisent ici le cloisonnement à l'extrême du marché du travail, voire sa « balkanisation », déconnectant chaque micromarché de son voisin et entretiennent sur chacun de ceux-ci des mouvements déstabilisants, voire inflationnistes<sup>7</sup>.

### **La laborieuse production des données de rémunération**

La fabrication de conventions d'équivalence nécessaires à la comparaison et à la transaction est un travail laborieux. S'inspirant de son observation du travail de codage public de la catégorie socioprofessionnelle (Thévenot 1983), Laurent Thévenot la caractérise comme un véritablement investissement au sens économique, soit « l'établissement coûteux d'une relation stable pour une certaine durée » (Thévenot 1985 : 26). Ces conventions d'équivalence, qui exigent un travail important pour être produites, acquièrent ensuite une certaine durabilité et servent pour plusieurs cycles économiques. Elles rendent possible en aval une activité économique (la gestion des budgets, la transaction). Bien que ces formes de marché soient aussi des formes marchandes (c'est-à-dire produites par un marché des intermédiaires du travail)<sup>8</sup>, et qu'elles soient par conséquent plus fragiles que les formes d'État, elles gagnent en durabilité du fait de la participation des clients à leur coproduction. Même si la satisfaction à l'égard des catégories est souvent limitée, personne ne souhaite changer et transformer ce travail de catégorisation. Il n'est pas faux ici de constater avec Michael Power, citant Michel Foucault, que « les pratiques les plus ennuyeuses jouent souvent un rôle méconnu mais fondamental dans la vie sociale » (Power 1994 : XI).

#### *La catégorisation*

L'opération élémentaire essentielle pour la constitution de données de marché est l'établissement de la série de critères à l'aune desquels on peut mener la comparaison<sup>9</sup>. La plupart des méthodes ont en commun comme le remarque Bénédicte Reynaud d'être fondées bien plus sur le poste que sur les compétences de l'individu. Elles sont de ce point de vue taylorienne (Reynaud 1995 : 108-109). À l'intérieur d'un paradigme fondé sur le primat du poste pour l'établissement des grilles salariales, il existe plusieurs méthodes dont les résultats sont assez différents : la cotation de poste du cabinet Hay<sup>10</sup> d'un côté qui est une opération synthétique multicritérielle (Reynaud et Najman 1991, 1992) et les méthodes des cabinets Hewitt, McLagan ou Towers Perrin qui délimitent par intersection des intitulés professionnels de comparaison. Autant la méthode Hay permet des comparaisons de grande envergure, comparaisons transversales entre postes ayant le même nombre de points mais très différents par la fonction et le secteur et comparaisons hiérarchiques entre postes dans le même genre

d'activité mais obtenant des scores Hay différents, autant les méthodes utilisées par Towers Perrin, Hewitt ou McLagan organisent des comparaisons étroites et de petites envergures. Ici ce ne sont pas des scores différents sur une variable continue qui sont comparés mais des personnes qui sont définies par la commune possession d'un certain nombre de propriétés. Les personnes qui ne sont pas définies par la possession de ces propriétés communes sont exclues par définition de la comparaison. La propriété commune la plus souvent utilisée est le poste, ou plus exactement une certaine définition du poste. On compare un trader avec un trader et un vendeur avec un vendeur (mais pas un trader avec un vendeur). Elle n'est toutefois jamais le seul dénominateur commun. De même, on ne compare pas lors des enquêtes de marché l'ensemble des directeurs de RH entre eux, ni même l'ensemble des directeurs de RH de la banque mais uniquement les directeurs de RH dans toutes les banques de marché. La catégorie de marché ainsi définie est une intersection entre l'intitulé du poste, le secteur économique, la place financière (Londres, Paris...), le type de titres traités (actions, dérivés actions, obligations, taux, changes, dérivés de taux et change, matières premières, etc.) et la position hiérarchique. La mise en forme du marché est essentiellement une mise en forme des lieux et territoires de l'entreprise. Elle épouse les frontières politiques et géographiques de la division de l'entreprise (en titres, en fonctions, en département, en secteurs). Les cabinets de conseil en rémunération interrogés sur la genèse de ces catégories de comparaison invoquent à la fois la réalité du marché du travail dont ils ne seraient que les traducteurs et le fait qu'ils produisent pour la collectivité ces références de marché.

---

**Encadré n°2. Les données d'enquêtes de rémunération**

On donne ici un exemple des « données de marché » fournies par les enquêtes de marché, exemple inspiré des données de marchés fournies par Towers Perrin à BANKA pour les analystes financiers actions *seniors*. BANKA a classé dans cette catégorie 13 personnes. La médiane du salaire fixe sur ces 13 s'élève à 398 KF, celle du bonus à 151 KF et celle de la rémunération totale à 593 KF. Parmi les banques abonnées à Towers Perrin et participant à l'enquête, seules trois ont classé du personnel dans cette catégorie. Le « marché » est donc donné par les rémunérations des vingt personnes de ces trois banques.

Le seuil de traitement statistique pour l'enquête *banque* de Towers Perrin est de trois banques et trois personnes pour calculer la médiane et de trois banques et cinq personnes pour calculer les quartiles et la moyenne (Ah Kuit 1999).

	Vos données <i>13 personnes</i>					Données de marché <i>3 banques, 20 personnes, 10 personnes pondérées</i>					
	Dévi- ation par rapport à la médiane	Min	Mé- diane	Max	Moyenne	10%ile	25%ile	Mé- diane	75%ile	90%ile	Moyenne
Salaire fixe pour 1999	-28%	275	398	673	426	478	489	552	688	793	576
Bonus annuel pour 1998	32%	23	151	590	223	28	70	114	274	356	162
Ratio bonus/salaire		8%	39%	165%	50%	6%	75%	23%	42%	50%	26%
Rémunération totale 1999	-11%	328	593	1201	632	489	532	669	953	1214	741

---

« Voici ce que nous faisons, explique un consultant anglais : nous passons du temps à comprendre cette hiérarchie. Ainsi, quand une entreprise participe à une enquête, nous les rencontrons, nous passons du temps avec eux et nous discutons de leur structure. Et si cette hiérarchie colle, c'est parfait. Mais si ça ne colle pas, nous en prenons note et nous devons travailler avec eux pour trouver un moyen de la restructurer. Nous avons remarqué que ce qui se passe, c'est que comme les firmes utilisent nos descriptions et parfois nos niveaux hiérarchiques, elles vont y venir assez naturellement. Certaines entreprises, lorsqu'elles discutent entre elles, parlent ainsi en utilisant plutôt les niveaux de [CABRÉMU] plutôt que les leurs comme un moyen d'établir un pont entre les deux structures : "Alors, qu'est-ce que vous payez pour le [CABRÉMU] machin ?" » (Nous traduisons)

En revanche, d'autres variables dont on connaît pourtant l'importance dans la détermination des rémunérations ne jouent aucun rôle dans la définition de ces intersections de marché. Le diplôme souvent important dans les entreprises françaises n'intervient pas ici, les catégories issues de la négociation collective, classes de la convention collective, distinctions entre cadres, gradés et employés jouent assez peu (pas plus d'ailleurs que la taille des équipes encadrées). Les variables financières, pourtant cruciales dans les fonctions de marché comme la taille du budget, les limites de risques, les résultats financiers (P&L et *sales credit*<sup>11</sup>) ne sont pas utilisées ici pour les comparaisons de salaire. Les intersections prennent globalement la forme d'un

croisement par secteur très strictement délimité entre des fonctions (informatique des dérivés actions) et des places dans la hiérarchie. Par l'entremise des enquêtes de marché, des morceaux d'organigrammes se mirent d'une banque à l'autre et renforcent par ce jeu de miroir la similarité de leurs fondements.

### *La ventilation*

Fabriquer des catégories d'équivalence pour comparer des postes déclarés équivalents dans des entreprises qui ne le sont pas forcément, impose de trouver des dénominateurs communs, d'établir des définitions, de trancher dans le vif pour établir des frontières. Là où la séparation entre les tâches est instable d'un département à l'autre, d'une entreprise à l'autre, l'utilisation de définitions floues devient particulièrement problématique. Regardons par exemple les définitions des postes de *back-office* de niveau 3 et 4 : encadrement, management, recrutement, gestion des relations avec le *front*, gestion du changement, gestion des systèmes, sont finalement communs aux deux postes. La seule différence qu'on retienne de ces deux définitions, c'est que le niveau 3 et le niveau 4 occupent deux niveaux de la hiérarchie du *back-office* sans que le positionnement de ces barreaux externes sur l'échelle interne ne soit pour autant défini.

Que ce soit pour la délimitation des catégories de marché ou celles de conventions collectives, la délimitation de catégories « en compréhension » (c'est-à-dire par la détermination des propriétés communes) a l'avantage apparent sur la délimitation « en extension » (par énumération des intitulés de postes – voire des personnes elles-mêmes – qui dans chacune des entreprises la composent) d'éviter un fastidieux travail d'énumération. Le revers de cette méthode est qu'elle pose le problème de la qualité de la désignation d'une chose à distance par simple énumération des propriétés, c'est-à-dire lorsque la personne qui définit n'est pas là pour montrer du doigt ce qu'elle désigne par sa définition (du type « ceci est une pipe »). On désigne une chose (un poste) par un système de définitions, par exemple « gère les besoins en recrutement », dont chacune nécessiterait sans doute pour être vraiment comprise par les personnes qui les manipulent une définition de son contenu (et une définition de la définition de son contenu, etc.). La définition dans le seul langage introduit un risque de régression stérile à l'infini qu'a souligné avec vigueur Ludwig Wittgenstein (1961).

De cette incomplétude de la règle (ici de classification), du fait qu'une règle première nécessite toujours une règle secondaire pour préciser comment on fait pour suivre la règle première, Wittgenstein ne conclut pas, à rebours du monde qui l'environne, à l'impossibilité de la communication mais sur le fait que l'application d'une règle est toujours fondée en dernière instance sur des usages, des habitudes, des routines, ou des automatismes d'une nature différente (Reynaud 2004 : 184-185). Lorsque le travail collectif produit des routines partagées qui aident à la ventilation dans les catégories et les définitions du cabinet de conseil en rémunération, le processus de collecte et d'échange des données de rémunération ne pose pas trop de difficultés. C'est le cas par exemple pour une partie du *front-office* où, bien souvent, la catégorie de marché est une intersection de la désignation nominale du salarié (trader) et d'une région de l'organigramme (dérivés actions). Mais même dans ce cas le travail

d'affectation peut buter sur certaines difficultés dès qu'il faut séparer les niveaux hiérarchiques (junior, senior), les assistants, les faisant fonction et les titulaires, etc.

Une fois doté des définitions et des catégories du cabinet de conseil en rémunération, commence en effet le laborieux et immense travail d'affectation de chaque salarié à son seul marché d'appartenance – similaire par certains points au codage de la catégorie socioprofessionnelle (Desrosières et Thévenot 1988 ; Thévenot 1983). Les chefs des fonctions support souvent enclins à s'enquérir des niveaux de marché auprès des RH sont bien moins volontaires lorsqu'il faut participer au travail d'assignation des individus dans des cases. Les RH, en particulier celles en charge des enquêtes, avancent en effet avec raison qu'elles ne connaissent pas suffisamment l'activité pour pouvoir classer les salariés dans les cases. Si les gestionnaires de cadres, salariés des RH plus proches des équipes, acceptent éventuellement de s'acquitter d'une partie de cette tâche, ils demandent toujours aux responsables opérationnels de valider et de compléter le classement. Gestionnaires de cadres, et plus encore responsables opérationnels, se plaignent fréquemment de l'absence de clarté et de simplicité des définitions.

C'est ainsi que je dus solliciter auprès de deux responsables d'un *back-office* des opérations de financement, unité éloignée fraîchement rattachée aux *back-office* de la banque de marché de BANKA, le classement de leurs salariés dans la grille proposée par un cabinet de conseil en rémunération. Visiblement mécontent, l'un des responsables rétorqua que c'était aux RH de faire ce travail (la gestionnaire de cadre en charge de l'unité avait refusé de le faire). Dans la salle de réunion, il finit par s'y atteler. Il soupira à plusieurs reprises, s'exclama « c'est chiant ». Son collègue revint de temps en temps dans le bureau en demandant, un sourire en coin, si « ça marchait ». « Le problème c'est qu'il n'y a pas de définition claire », rétorqua le premier. Je leur lis la définition du cabinet. Il me répondit : « Ah oui, ça c'est du baratin ! » Il n'avait pas le classement sûr comme une autre gestionnaire de cadre du *back-office* de marché qui progressait rapidement dans son fichier Excel en remplissant les colonnes par comparaison relationnelle méthodique (« si lui est niveau 1, alors lui est niveau 2 », « si lui est niveau 4, alors lui est niveau 3 »...). Il prit sa liste par le milieu, remonta en arrière et redescendit, s'énerma lorsqu'il constatait que la liste n'était pas à jour des recrutements et des départs. Il soupira. Puis il se reprit : « Les bonus c'est super important ! », lança-t-il à son collègue. Il se rassura quelque peu lorsque je lui expliquai que l'affectation n'avait ici que pour but la fabrication d'un point de comparaison externe lors du calibrage de l'enveloppe et n'avait pas pour fin de déterminer la distribution individuelle.

La jeune cadre chargée de l'alimentation des enquêtes, coincée entre les cabinets qui la pressaient de lui renvoyer les fichiers et la menaçaient de ne pas fournir de statistiques annuelles sur les rémunérations des métiers pour lesquels rien n'était communiqué, et les gestionnaires de cadres et opérationnels qui traînaient des pieds pour classer les salariés dans les catégories marchandes, était parfois conduite à proposer elle-même l'affectation à la va-vite, en s'appuyant soit sur les classements de l'année précédente, soit sur des hiérarchies disponibles, organigrammes, hiérarchies des salaires, hiérarchies des classes définies par la convention collective<sup>12</sup>. De même, lorsque les départements de marché participaient aux enquêtes de plusieurs cabinets de conseil en rémunération, elle était amenée, plutôt que de solliciter à nouveau les « opérationnels » pour remplir une nouvelle enquête, à établir une correspondance *ad*



*hoc* entre les catégories de la première enquête de rémunération et celles des suivantes. Qu’elles soient faites par les opérationnels ou par les gestionnaires de cadres, les microdécisions, comme le choix des clés de tri (salaire fixe, bonus, classes de la convention collective, intitulé du poste) pour préparer le fichier Excel qui va recueillir les décisions d’affectation, le positionnement de la hiérarchie externe dans la hiérarchie interne, le traitement des atypiques, affectent au final la comparaison macro que les RH vont faire au marché.

### *Biais systématique de codage*

Lorsque l’on code des personnes de manière systématique, on n’est plus dans le cas sympathique pour le statisticien où « en moyenne les erreurs s’annulent ». Même en considérant que la mise en catégorie est une opération entièrement légitime, on peut craindre des biais systématiques. En l’absence de définition satisfaisante des tâches, l’affectation des individus à leur marché se fait par la mise en correspondance de deux hiérarchies, la hiérarchie interne et celle proposée par le marché. Si les deux pôles de ces deux hiérarchies peuvent être mis en équivalence sans trop de risque d’erreurs, l’écartement des barreaux irréguliers des deux échelles n’est pas connu et leur appariement arbitraire. Dans le cadre d’une allocation méthodique, le niveau de marché est alors potentiellement biaisé vers le haut ou vers le bas.

Pour ventiler les salariés dans les catégories de marché, les cadres des RH utilisaient en fait assez peu les définitions et se servaient de manière informelle de personnes repères du type « ah, untel est classé *back-office* niveau 3 »<sup>13</sup> pour pratiquer du calage de hiérarchies. Ce type de calage permet aussi d’entretenir le biais systématique en général en faveur de la surestimation de la position des subordonnés dans l’échelle du cabinet de conseil en rémunération, soit que des chefs surestiment la position de leurs subordonnés par rapport à la personne repère, soit que par stratégie, ils veuillent apparaître sous-payés par rapport au marché et gonfler ainsi les budgets de bonus<sup>14</sup>. Dans tous les cas, on ne sait pas si le calage sur la hiérarchie du cabinet de conseil en rémunération est de même nature que celui pratiqué dans les entreprises concurrentes, de taille et de structure différents. Les cabinets de conseil en rémunération donnent certes des conseils et pratiquent un « contrôle de qualité » :

« Ce que nous faisons, quand nous connaissons la taille de l’activité, nous disons à l’entreprise : “Votre chef de *back-office*, avec cinquante subordonnés, n’est pas vraiment un chef comme nous le décrivons ! C’est peut-être le “chef” parce que c’est votre salarié le plus senior, mais cette personne la plus senior est peut-être en fait équivalente à un chef d’équipe d’un niveau très inférieur dans une organisation où le *back-office* compte plus de mille personnes”. Alors, nous faisons ce genre de vérification. » (Consultant – nous traduisons)

Mais il est peu probable que les cabinets de conseil en rémunération aillent au-delà de la détection des cas les plus grossiers de décalage. On comprend dès lors la relation ambivalente des acteurs de la finance à l’égard des données de rémunération. Vues comme des outils indispensables pour affronter la concurrence et gérer un *turn-over* important, pour prendre le pouls du marché, les enquêtes sont aussi vues comme des

sources très imparfaites, dangereuses, trompeuses et coûteuses. Un cadre des RH affirma péremptoirement que les « enquêtes ne valaient rien » et qu'il lui suffisait de « passer trois coups de fil pour connaître le prix du marché », comme si le gigantesque processus de mise en forme déformait plus les « prix » que l'interprétation herméneutique d'informations singulières, comportement qui se comprend dans la limite du *pricing* de curriculum individuel mais qui achoppe sur la nécessité de produire du chiffre dès qu'il faut *benchmarker* un budget de bonus.

### Le salaire de marché en pratique

Comme dans le cas des titres, l'activité marchande sur le marché du travail fait l'objet d'une intense activité herméneutique. Le marché s'interprète. Mais à la différence du marché des titres, ce n'est pas tant les intentions cachées derrière les prix qui font l'objet de la glose, que les prix eux-mêmes<sup>15</sup>. Il n'y a pas ici de mécanismes fabriquant la réalité indiscutable des prix des transactions quotidiennes. Ni les prix à l'instant  $t$  (et plus encore à  $t + \varepsilon$ ), ni les prix passés, ne sont évidents. Si, dans les pratiques des « opérationnels » comme celles des RH s'imposent l'idée que derrière ces mouvements de personnels, ces évolutions de rémunération, il y a bien un « marché », plus ou moins homologue pour les personnes de celui qu'ils observent continûment pour les titres, ils éprouvent quelques difficultés à cerner les niveaux en question qui prévalent sur ce ou ces marchés. Aussi, pour décrypter le marché, ils recourent massivement aux cabinets de conseil en rémunération mais prennent aussi appui sur le savoir accumulé – voire les enquêtes organisées – par les cabinets de chasse de tête.

#### *Stock et spot*

Une des premières questions qui se pose pour nos herméneutes des prix du marché du travail est de qualifier lesquelles des transactions représentent le mieux l'activité sur le marché du travail. S'agit-il des prix dans les contrats en cours ou des prix lors de l'établissement d'un nouveau contrat ? Le marché est-il fait uniquement des prix de transferts ou des prix courants ? Une gestionnaire de cadre de BANKA, appelée à rassurer fréquemment des managers de la finance, inquiets de voir leur équipe, et partant leur propre productivité, mises en danger par un départ d'un collaborateur débauché à un prix élevé par un cabinet de chasse de tête, avait désigné les deux termes de cette alternative, le « marché *spot* » et le « marché stock »<sup>16</sup>. Le marché *spot* est le niveau auquel se concluent les transactions et les transferts sur le marché du travail, tandis que le marché stock est le niveau de rémunération pour les personnes en poste. Ainsi, expliquait-elle, il ne faut pas être obnubilé par les niveaux du marché *spot* – et partant aligner tous ceux qui restent sur le niveau de rémunération obtenu par le débauché – car, selon elle, le marché *spot* est toujours structurellement 20 à 30 % au-dessus du marché stock, du fait de l'exagération intéressée des prix par les chasseurs de tête.

Les salariés en poste n'acceptent généralement d'être débauchés par un chasseur de tête que si on leur propose plus dans leur nouveau poste que ce qu'ils touchent dans l'emploi actuel, que ce soit en termes de rémunération, de formules ou de garanties<sup>17</sup>.

Ils quittent un environnement de travail familial, prennent un risque, doivent apprendre de nouvelles routines. Dans un contexte où les entreprises financières ont un besoin de main-d'œuvre tel qu'elles recourent à un chasseur de tête (plutôt que par l'embauche et la formation de juniors), ceci conduit à court terme à un décalage entre les transactions passées (contrats en cours) et les transactions nouvelles (recrutement par chasse de tête). Les cadres dans la banque et la finance considèrent d'ailleurs souvent, qu'à poste équivalent, on obtient plus rapidement une augmentation en choisissant de changer d'entreprise qu'en restant dans la même. Les prix peuvent donc sensiblement diverger selon que l'on prend les données des cabinets de conseil en rémunération ou celles éparses des cabinets de chasse de tête<sup>18</sup>. Toutefois, la divergence n'est pas que de prix, elle est aussi de conception. Dans le cas des prix du marché *spot*, on considère que le marché réside pour l'essentiel dans le transfert. Il s'agit d'un marché de la vente des postes. Dans le cas des prix du marché stock, il s'agit plus de la vente d'une force de travail d'une certaine qualité.

Les enquêtes de rémunération permettent de présenter, par le truchement des désignations (« vos données » versus « le marché ») une distribution statistique comme un marché, qu'il y ait ou qu'il n'y ait pas de transactions (au sens de transfert) sur ce marché. La distribution ne préjuge en rien de la « liquidité » du marché et pourrait être interprétée aussi bien comme une norme de prix<sup>19</sup> que comme l'expression d'une activité marchande vivace. Les informations des chasseurs de tête permettent certes de chiffrer les transactions effectives (et ce sont plus les niveaux de transaction que leur intensité). Mais elles n'accordent aucun poids aux personnes en poste comme réserve de concurrents et de contestation. On comprend le trouble des utilisateurs des expertises de marché, lorsqu'ils entendent les verdicts proposés par les deux sortes d'institutions. Les managers qui ont un intérêt objectif à défendre leurs équipes se font plutôt écho de l'activité des chasseurs de tête (départ d'un membre de l'équipe, coût d'un nouvel arrivant, poste proposé ailleurs par un chasseur) et tendent à suggérer que les enquêtes de marché trop anciennes (les enquêtes de rémunération ont au mieux neuf mois de retard sur le versement) ne retracent pas la réalité du marché. Les RH utilisent plutôt les enquêtes, pour plusieurs raisons, d'abord parce qu'elles représentent le devoir de prudence salarial de l'entreprise, ensuite parce qu'elles ont pour mission de collecter les données d'enquêtes, enfin parce que les enquêtes, bien plus systématiques, s'intègrent bien mieux que les informations éparses des chasseurs de tête dans des techniques de contrôle budgétaire. Les gestionnaires de cadres, chargés du suivi individuel, utilisaient les deux sources, alternant, en fonction de la perception de l'urgence sur le marché ou de l'interlocuteur, tel ou tel type de source. La cellule des études RH, chargée d'étudier le positionnement salarial par grandes catégories et d'établir des scénarios des budgets de bonus et d'augmentation salariale, n'accordait, elle, dans la méthode, que peu de poids aux données des chasseurs – ce qui n'empêchait pas lors de la discussion budgétaire de brandir la logique du marché *spot*.

### *Moyennes et médianes*

La manipulation des prix d'enquête (logique du marché stock) n'est pas pour autant univoque. Le cabinet fournit en effet un ensemble de prix, le plus souvent, la médiane, les quartiles et la moyenne, parfois les déciles et les extrema. Cet ensemble de

chiffres est supposé renseigner sur LE marché. Le niveau de marché est-il un ensemble de chiffres ou un seul chiffre ? S'il est un seul chiffre, quel genre de chiffre est-ce ? Une moyenne, une médiane ou un quartile ?

Les utilisations des statistiques de marché par les acteurs oscillent entre plusieurs conceptions de la statistique. On y retrouve implicitement des conceptions de la distribution statistique décrites dans les travaux d'Alain Desrosières sur l'histoire de la statistique (Desrosières 1993) : un usage à la Galton et un usage à la Quetelet. Si on considère que le travail est une marchandise fondamentalement hétérogène et peu standardisée (la standardisation du poste opérée dans les enquêtes ne prend pas en compte la compétence et l'effort personnels), le marché est un marché non plus à prix unique mais un marché de concurrence en qualité à prix multiples<sup>20</sup>. Dans ce cas, comme le statisticien Galton, il faut considérer que ce n'est pas tant un moment de la distribution qui caractérise un phénomène mais que c'est l'ensemble de la distribution qui exprime le marché (*ibid.* : 140-150). Pour comparer la position de l'entreprise par rapport aux concurrents, il faut alors comparer les deux distributions (démarche se manifestant, par exemple, dans les comparaisons graphiques de deux *box-plots*) et faire, en outre, des hypothèses sur les éventuelles différences de qualité du travail. Mais manipuler des comparaisons de distribution est délicat, elle ne permet pas un calibrage simple et méthodique de l'enveloppe nécessaire pour être au niveau du marché.

Un consultant du cabinet de rémunération CABRÉMU en vient à déplorer le manque de sophistication des utilisateurs d'enquête. C'est ce type d'usage qui a conduit à donner autant d'importance à la désormais fameuse médiane du marché.

« Le marché, c'est toute la distribution ?

– C'est juste, c'est juste, c'est juste. C'est pourquoi c'est d'autant plus difficile de produire des statistiques complexes : ils vont vers la médiane, parce qu'est facile. Ils n'ont pas à comprendre quelle influence peut avoir la distribution. (...) Nous trouvons que les managers opérationnels ont une vision du monde très simple : ils n'ont pas le temps de faire de l'analyse des variables. De même, la sophistication des fonctions RH n'est pas suffisante pour la gérer. Et quand nous essayons d'être sophistiqués, nous serons souvent incapables d'isoler les variables dont nous aurions besoin. Mais aussi, l'entreprise va nous dire : "Je ne suis pas intéressé par tout ça ! Donnez-nous juste les données de base de marché. Dites-nous combien cette centaine de personnes est payée !" Et à la fin de la journée, c'est ce qui est le plus pratique. »

Par leur référence constante au prix de marché, les RH semblent plus adopter une conception du marché comme marché à prix unique. La distribution des prix exprime alors comme chez Adolphe Quetelet la distribution des erreurs ou des singularités autour d'une vraie mesure qui est le niveau de marché (*ibid.* : 94-104). Comme à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, la question du bon « milieu » de la distribution qui estime la vraie mesure du marché se pose (*ibid.* : 79-85). Retenant les leçons de la statistique sur petit échantillon, les cabinets d'enquête et les RH privilégient non pas la moyenne comme lors de la synthèse gaussienne au début du XIX<sup>e</sup> siècle, mais la médiane comme expression du niveau de marché (« c'est plus robuste », « un gros bonus ne la déforme pas ») – ce qui pour des rémunérations à structure parétienne ou log-normale est une hypothèse plutôt déflationniste. L'utilisation de la statistique faite à BANKA est d'ailleurs un peu hétérodoxe d'un point de vue intellectuel, même si elle a une certaine efficacité organisationnelle d'un point de vue pratique. En effet, pour chaque

individu est calculé l'écart à son marché sous la forme d'un écart à la médiane et d'un écart au troisième quartile, et pour l'ensemble sont calculées une moyenne des écarts à la médiane (logique queteletienne) et une moyenne des écarts au troisième quartile (concession à l'élitisme galtonien). Si la cohérence statistique et intellectuelle d'une moyenne des écarts à la médiane ou d'une moyenne des écarts au troisième quartile peut sembler curieuse<sup>21</sup>, elle permet de dire qu'« on est 5 % au-dessus de la médiane » et « 20 % au-dessous » du troisième quartile et surtout d'indiquer quelle augmentation en pourcentage du budget est nécessaire pour l'aligner au niveau du marché ainsi défini.

### *Cloisonnement*

Un des effets remarquables de la construction du marché selon la logique de l'intersection plutôt que celle de l'union (logique du « ET » plutôt que du « OU ») est de produire des micromarchés du travail à la fois très petits et resserrés et de déconnecter les évolutions respectives sur chacun de ces micromarchés. Ce niveau de détail conduit à faire du marché du travail un marché extrêmement segmenté.

À compiler les résultats d'enquête de rémunération proposés par les cabinets de rémunération à BANKA, on ne peut manquer d'être frappé par la modestie de l'effectif classé sur les niveaux de marché définis par le cabinet de conseil en rémunération. Dans le domaine de l'analyse actions, par exemple, le cabinet Towers Perrin définit cinq niveaux hiérarchiques : « Head of Equities Research », « Top Equities Analyst », « Senior Equities Research Analyst », « Equities Research Analyst » et « Junior Equities Research Analyst ». Le nombre de personnes chez des concurrents, qui définissent le « niveau de marché », est inférieur à 3 pour le premier niveau, égal à 7 pour le second, 20 pour le troisième, 10 pour le quatrième, 12 pour le cinquième, gravitant dans deux à quatre banques. Les seuils très permissifs de calcul des statistiques de marché (voir encadré 2), médianes, quartiles et moyennes, permettent de produire malgré l'étroitesse de sa définition un « prix » du « marché ». La qualité des données dépend certes en partie du nombre de banques participant à l'enquête. Les cabinets de conseil en rémunération se livrent en effet à une concurrence très particulière, similaire à celle qui règne entre les places marchandes. La valeur d'une enquête de rémunération étant une fonction croissante du nombre de participants, les cabinets de conseil en rémunération sont dans une situation de rendement croissant génératrice de situation de monopole. En 2000, à l'époque où j'ai observé les enquêtes, BANKA et de nombreuses banques avec elle étaient en train de délaïsser l'enquête de rémunération de Towers Perrin (cabinet de conseil en rémunération anglo-saxon généraliste bien implanté en France) au profit de celle de McLagan, cabinet de conseil en rémunération spécialisé en finance<sup>22</sup>. Toutefois, l'étroitesse des catégories de marché n'était pas liée uniquement à un défaut de coordination des banques en faveur d'un cabinet unique de conseil en rémunération mais reflétait plus généralement la nature de la demande adressée à ce dernier. Il s'agit de répondre à la demande pressante : « combien est payé l'homologue d'untel dans les autres banques ? » La limitation du nombre d'homologues peut être à la fois un signe de l'extrême précision de la comparaison (délimitation très précise des « homologues ») et de son extrême imprécision statistique. Les cabinets d'enquête de rémunération soucieux de répondre à la demande particulariste des entreprises, introduisent une

partie des mises en équivalence suggérées par les banques et augmentent le cloisonnement du marché et la démultiplication des catégories au risque de susciter l'interrogation inverse sur la significativité de la comparaison sur petit échantillon (« Non, mais là, est-ce que c'est significatif de comparer avec cinq personnes ? »).

Non seulement les marchés sont étroits, mais ils sont dans la représentation des enquêtes de rémunération totalement cloisonnés. Dans la représentation que les enquêtes donnent du marché, un informaticien réseau des marchés financiers n'est ni en concurrence avec un informaticien réseau de la banque, ni avec un informaticien développement des marchés financiers. Pour fixer les prix des salaires des traders seniors dérivés actions, on propose des informations sur les salaires des traders seniors dérivés actions et uniquement sur ceux-là. Une variation de prix sur le marché des traders juniors n'interfère pas à ce niveau sur l'information et la formation des prix des traders seniors.

Interrogé sur ce point, un consultant invoque l'absence de mouvements sur ce marché entre catégories, c'est-à-dire le poids du « marché », qu'il contribue par son activité à définir et à animer.

« Typiquement dans cette industrie, très peu de gens bougent du *trading* d'obligations au *trading* d'actions. Ce sont fondamentalement deux places marchandes différentes. Comme vous le savez, il y a des économies différentes et des types animaux différents. Il y a peut-être des fonctions comme la vente où cela peut être plus général, ou peut-être la recherche. Mais même pour un analyste, étudier les actions des entreprises sera une analyse fondamentalement, peut-être pas fondamentalement, différente de celle que fera un analyste qui étudie les obligations. Alors, il n'y a pas beaucoup de mouvements. Intéressant... Je ne suis pas entièrement sûr de savoir pour pourquoi... » (Nous traduisons)

Ce type de comparaison au marché est donc très différent de celui que propose une « équation de salaire » souvent calculée par les économistes et les statisticiens de l'Institut national de la statistique et des études économiques (Bayet 1996). En effet, dans un modèle linéaire, on agrège des salariés de toutes sortes, on les décompose en une série de variables fondamentales (de préférence continues). Dans cette représentation du marché du travail, un salarié qui présente un diplôme ou une ancienneté inférieurs peut être substitué à un salarié plus diplômé ou plus expérimenté à un prix et probablement une productivité inférieurs. De même, une variation de prix sur un facteur (comme le diplôme ou l'ancienneté) même s'il est localisé à quelques secteurs et fonctions se répercute alors mécaniquement sur l'ensemble des salaires moyens calculés pour chacun des salariés, ce qui peut s'interpréter à tort ou à raison comme un effet de substitution entre chacun des marchés du travail. Les cabinets proposent certes parfois à leur client des régressions, qui organisent plus que les médianes sur microsegments une forme de substituabilité, mais les clients des RH peu familiers de ces outils ne les utilisent pas. En conséquence, seules sont vraiment utilisées des statistiques simples établies pour des catégories de marché très étroites.

Si ces investissements de forme jouent globalement un rôle structurant, les acteurs n'en discutent pas moins à la marge la pertinence de ces mises en équivalence. Là, un chef de l'informatique considère qu'il vaut mieux mettre en équivalence son équipe avec le marché de la place de Londres plutôt qu'avec le marché de la place de Paris<sup>23</sup>, ici un chef de *back-office* suggère qu'on ne peut pas comparer son bonus touché au titre de son poste de chef de *back-office* où il gère un millier de personnes dans le

monde – six fois supérieur à la « médiane de son marché » (de 120 KF/18 000 euros) – avec ceux touchés par ses concurrents à la tête de structures locales oscillant entre 30 et 150 personnes. Un responsable du *back-office* action contestera la mise en équivalence des cadres de *back-office* action et des *back-office* taux et plus encore celle des cadres en charge d'équipes de règlement livraison de produits simples standardisés (actions, obligations, change), et des produits complexes (produits structurés, etc.). Cette série d'exceptions au cloisonnement proposé ne modifie pas toutefois la logique globale de déconnexion des marchés les uns avec les autres. Dans ce type de représentation du marché, une dérive des prix sur un micromarché (en général à la hausse) n'est pas tempérée par l'utilisation de forces vives issues des catégories voisines de marché.

Nous avons donc vu comment les cabinets de conseil en rémunération favorisent dans leur fonctionnement le cloisonnement et la déconnexion des différents segments du marché du travail financier. Mais dira-t-on : est-ce spécifique au marché du travail ? Ne voit-on pas sur le marché des titres, ce point de référence du fonctionnement marchand, à la fois une grande standardisation et un grand cloisonnement ? Sur le système d'enchère électronique où l'on négocie des *warrants*, il existe une ligne de code (et un marché) où l'on achète et où l'on vend des options d'achat Total à 3 mois à prix d'exercice 150 et une autre où l'on achète et l'on vend les options d'achat Total à 3 mois à prix d'exercice 180. Du point de vue de l'algorithme, les deux marchés sont hermétiquement clos. Deux différences importantes entre le marché du travail et celui des titres sont à souligner. Tout d'abord, la standardisation sur le marché du travail est bien moins stable et bien moins complète que ne l'est celle du marché des titres, pas seulement pour des raisons historiques, mais parce que la marchandise (le travail) participe à l'opération de standardisation en ayant ses propres intérêts. La conformité aux standards est donc à interpréter. Ensuite, sur le marché des titres, il existe des arbitragistes en tout genre qui surveillent constamment toute déconnexion entre chacun des micromarchés et en tirent d'ailleurs des lucratives opportunités d'arbitrages. Sur le marché du travail, il n'existe pas vraiment d'arbitragistes qui, lorsque le coût du trader senior convertible France s'élève un peu trop, se propose de vendre les premiers et d'acheter en échange du trader *junior warrant* Europe. Aussi une dérive des prix sur un micromarché ne se répercutera pas ou lentement (via l'organisation interne de l'entreprise plutôt que par les institutions de « marché ») sur les autres micromarchés. Dans ce contexte, une pénurie soudaine de main-d'œuvre sur un micromarché peut conduire toutes choses égales par ailleurs à des niveaux de rémunération durablement élevés sur un segment de marché.

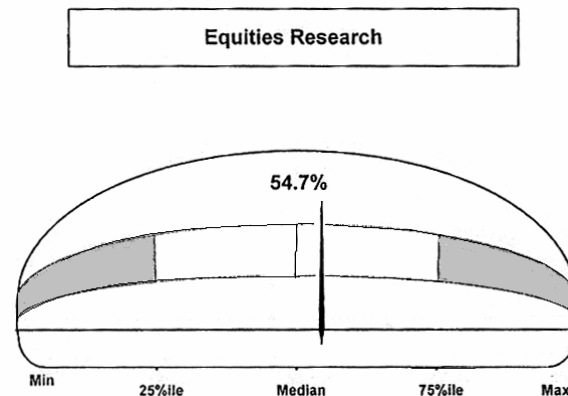
### **Un phénomène inflationniste**

À définir des espaces de comparaison extrêmement étroits, à réifier la seule médiane de la distribution comme prix du marché et à s'inquiéter davantage des risques de départs que des coûts salariaux, cabinets de conseil en rémunération et entreprises clientes favorisent les tendances inflationnistes sur le marché du travail des cadres. Ce point a été signalé par des économistes, y compris les plus classiques, à propos du salaire des dirigeants d'entreprise (Murphy 1999).

### Encadré 3 : Le marché comme thermostat

Le graphique suivant est produit par le cabinet CABRÉMU pour BANKA afin d'indiquer le positionnement des équipes d'une catégorie de marché par rapport au « marché », c'est-à-dire aux concurrents participant à l'enquête. La situation de la banque est représentée par l'aiguille se positionnant sur le compteur gradué des niveaux de rémunération des concurrents.

Cette représentation charrie avec elle l'idée que lorsque l'on est dans la zone grisée, on est dans une zone de danger pour la machine économique, alors que lorsque l'on est au centre, on est dans une zone de bon fonctionnement.



Au sein de l'industrie financière, le mécanisme est similaire. Lorsque le salaire (ou le bonus) est inférieur à la médiane, la comparaison provoque chez l'intéressé (lequel a cependant rarement accès aux données) ou chez son supérieur la réaction suivante : « Attention, il est en dessous du marché, il va partir. » Lorsque la rémunération est au-dessus de la médiane, l'inquiétude quant à l'éventuelle « surfacturation » est bien moindre que l'inquiétude quant au départ dans le cas d'un salaire inférieur à la médiane. L'inquiétude relative au départ se double, en outre, d'une tendance au biais d'optimisme. La proportion des personnes qui s'estiment être au-dessus de la médiane d'une hiérarchie du mérite est généralement bien supérieure à 50 % (Thaler 2000 : 1). Pour éviter le déploiement d'une activité d'influence consécutive à une comparaison défavorable au marché, les RH essayent d'éviter de diffuser les données des enquêtes de rémunération. Ce sont des données « sensibles » et « dangereuses ». Toutefois, suspectant au milieu des années quatre-vingt-dix « les traders » – c'est-à-dire la direction de la salle – de se procurer les données, les RH communiquent désormais une partie des données de marché aux managers, à ceux qui jouent un rôle significatif dans les discussions budgétaires.

Même si dans la discussion budgétaire, on abandonne la comparaison individuelle au marché, laquelle, particulièrement inflationniste, conduirait potentiellement à mettre tous les individus au-dessus de la médiane de marché, on conserve des catégories de perception du marché qui alimentent la tendance haussière des rémunérations. Un alignement strict sur la médiane est considéré comme insuffisant pour se protéger du *turn-over*. Seul un positionnement légèrement au-dessus de la médiane, voire franchement au-dessus (au niveau du troisième quartile) le permet. Comme la plupart des banques adoptent un raisonnement et une stratégie similaires et qu'elles utilisent pour le positionnement en matière de salaire pendant l'année  $n$ , les données de rémunération de l'année  $n-1$ , ce mécanisme de comparaison collective où personne ne souhaite



être en dessous de la médiane alimente un processus haussier sur les salaires fixes et les bonus. Un cadre des RH, ancien ingénieur des mines, remarquait ainsi, fataliste, « les enquêtes de rémunération, c’est comme les expériences de physique quantique, l’instrument de mesure modifie le phénomène observé ».

\* \*  
\*

Les cabinets de conseil en rémunération animent indéniablement un marché du travail, marché du travail dont le degré d’activité est particulièrement élevé lorsqu’on le compare aux autres secteurs. Comme le notent Doeringer et Piore (1971 : 71), il n’y a pas de raison de voir cette animation de marché comme « une procédure institutionnelle passive permettant l’expression des forces de marché<sup>24</sup> ». Parlant de l’usage des enquêtes de rémunération dans les entreprises industrielles dotées de marché interne, ils écrivent :

« La construction et la conduite des enquêtes sectorielles de rémunération sont un processus cavalier. Les entreprises non-coopératives sont écartées et on ferme les yeux sur l’absence d’un grand nombre de métiers. On s’inquiète du fait que les enquêtes soient éventuellement biaisées par la sélection limitée d’entreprises ou de classifications professionnelles. En résumé, le manque d’intérêt pour le maintien de la parité avec les salaires extérieurs, la sacralisation des relations salariales internes ne plaident pas en faveur de l’interprétation compétitive du mode de formation des salaires, sauf dans des limites très floues » (*ibid.* : 73). (Nous traduisons).

La situation dans l’industrie financière de la fin des années 1990 est à la fois fort différente de l’industrie américaine syndiquée des années 1970 et par certains points similaires. L’attention au « marché » y est beaucoup plus grande. Mais le processus de sa fabrication n’en est pas moins « cavalier » et « biaisé ». Les entreprises d’animation du marché du travail le mettent en forme, le conforment et le déforment. Elles instaurent des catégories comparatives extrêmement étroites. Elles découragent la comparaison et la mobilité intercatégorielle. Et elles instillent sur chacun de ces micromarchés des dynamiques et des rythmes différents, en général à la hausse. À la différence du marché des titres, le marché du travail présente peut-être le paradoxe suivant : plus l’effort d’animation y est grand, plus la déformation (par rapport au marché des économistes classiques) y est patente. On s’éloigne peut-être en le construisant de la construction du marché parfait.

### Ouvrages cités

AH KUIT, Françoise. 1999. « Les enquêtes, outils d’aide à la décision », rapport de stage, IRGAE, Bordeaux.

BAYET, Alain. 1996. « L’éventail des salaires et ses déterminants », *Données sociales*. Paris, Insee : 190-198.

CALLON, Michel. 1998. « The embeddedness of economic markets in economics », in Michel Callon (éd.), *The laws of markets*. London, Blackwell : 1-57.

DESROSIÈRES, Alain. 1993. *La politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*. Paris, La Découverte (Textes à l’appui).

— et Laurent THÉVENOT. 1988. *Les catégories socioprofessionnelles*. Paris, La Découverte (Repères).

DOERINGER Peter et Piore MICHAEL. 1971. *Internal labor markets and Manpower Analysis*. Lexington, D. C. Heath.

- EYMARD-DUVERNAY, François et Emmanuelle MARCHAL. 1997. *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*. Paris, Métailié (Leçons de choses).
- FINLAY, William et James COVERDILL. 2002. *Headhunters. Matchmaking in the Labor Market*. New-York, Cornell University Press.
- GAUTIÉ, Jérôme, Olivier GODECHOT et Pierre-Emmanuel SORIGNET. 2005. « Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail. Le cas de la chasse de tête », *Sociologie du travail*, vol. 47, n° 3 : 383-404.
- GODECHOT, Olivier. 2004. « L'appropriation du profit. Politiques des bonus dans l'industrie financière », thèse nouveau régime de sociologie, Cnam, Paris.
- 2006. « Hold-up en Finance. Les conditions de possibilité des bonus élevés en finance », *Revue française de sociologie* (à paraître).
- KERR, Clark. 1977 [1955]. « The balkanization of Labor Markets », in Clark Kerr, *Labor Markets and Wage Determination. The Balkanization of Labor Markets and Other Essays*. Berkeley, University of California Press : 21-37.
- MURPHY, Kevin. 1999. « Executive Pay », in Orley Ashenfelter et David Card (éd.), *Handbook of Labor Economics*, vol. 3. Amsterdam, North Holland.
- POWER, Michael. 1994. *The Audit Society. Rituals of verification*. Oxford, Oxford University Press.
- REYNAUD, Bénédicte. 1995. « Les cabinets de conseil en rémunération : obstacles au dépassement du modèle taylorien et défis lancés au marché du travail », in Annie Jacob et Hélène Vérin (éd.), *L'inscription sociale du marché*. Paris, L'Harmattan (Cahiers de socio-économie) : 95-111.
- 2004. *Les règles économiques et leurs usages*, Paris, Odile Jacob.
- et Najman, Vladimir. 1991. « Les cabinets de conseil, acteurs potentiels du dépassement du modèle taylorien », Rapport du CREA n° 91110A.
- 1992. *Les règles salariales au concret*. Paris, La Documentation française (Document, travail, emploi).
- SAGLIO, Jean. 1986. « Hiérarchies de salaire et négociation de classifications, France, 1900-1950 », *Travail et emploi*, n° 27 : 7-19.
- STANKIEWICZ, François. 1999. *Économie des Ressources humaines*. Paris, La Découverte (Repères).
- STIGLER, George. 1962. « Information in the Labor Market », *Journal of Political Economy*, vol. 70 n° 5 : 94-105.
- Thaler, Richard. 2000. « L'avenir incertain de l'homo economicus », *Problèmes économiques*, n°2670 : 1-5.
- THÉVENOT, Laurent. 1983. « L'économie du codage social », *Critiques de l'économie politique*, n° 23-24 : 188-222.
- 1985. « Les investissements de forme », in *Conventions économiques*. Paris, Puf/CEE : 21-71.
- WITTGENSTEIN, Ludwig. 1961 [1945]. *Investigations philosophiques*, in Ludwig Wittgenstein, *Tractatus logico-philosophicus*. Paris, Gallimard.

## Notes

1. Les enquêtes ne sont qu'un élément de l'activité de ces cabinets de conseil en rémunération. Une grande partie du chiffre d'affaires de ces entreprises provient des missions de conseil en RH (gestion des rémunérations – formes et types d'incitations, positionnement par rapport au marché – gestion des carrières et des effectifs, management). Les enquêtes fournissent une

matière première aux cabinets de conseil pour mettre au point des conseils à l'intention de leurs clients, qu'il s'agisse de rassurer ces derniers sur le fait qu'ils ne sont pas distancés par leurs concurrents ou de valider le changement de style de gestion du personnel préconisé par un dirigeant qui cherche à s'imposer. Lors de notre enquête, nous n'avons entendu que quelques

---

échos de cette activité de conseil. Celle-ci consistait pour l'essentiel en des prolongements des résultats bruts des enquêtes, en études de positionnement d'une banque par rapport aux concurrents sur un point spécifique (comme les formules dans les enveloppes de bonus) ou pour une population particulière (approfondissement de l'étude des causes du *turn-over* de telle ou telle population).

2. La banque abonnée peut connaître le nom de l'ensemble des banques participant à l'enquête (et peut demander à être comparée à un sous-échantillon de cinq banques qu'elle désigne). Elle ne peut toutefois prendre connaissance de la structure de rémunération d'une banque particulière et a fortiori d'un individu ou d'un poste particulier chez un concurrent.

3. Le coût financier de l'abonnement était considéré comme relativement modique par les RH, à la différence du coût en travail exigé par l'alimentation du processus d'enquête.

4. Un cabinet comme McLagan est d'ailleurs exclusivement dédié aux conseils en rémunération dans les métiers de la finance.

5. On trouvera dans ma thèse (Godechot 2004) une analyse plus approfondie des modes de constitution des budgets de bonus.

6. Cette expression désigne ainsi l'activité de mise en forme des échanges, en particulier, les opérations de qualification et de mise en équivalence préalables à tout accord et à toute activité économique. Le fait que l'activité de ce type d'entreprises relève de l'investissement de forme a été signalé et documenté par Bénédicte Reynaud et Vladimir Najman (1991 : 79).

7. L'idée de « balkanisation » du marché du travail a été introduite par Clark Kerr (1977). Il met l'accent sur les règles institutionnelles qui compartimentent les marchés du travail : « Les économistes invoquent le marché du travail. Chaque salarié entre en compétition avec tous les autres salariés pour obtenir des postes et chaque employeur avec tous les autres pour recruter des salariés. L'introduction de règles institutionnelles (...) engendre généralement un grand nombre de tels marchés et diminue universellement leurs interrelations », (ibid. : 22-24). (Nous traduisons).

8. Laurent Thévenot s'attarde surtout sur les formes spécifiques d'entreprise (le chronomètre) et les formes d'État (le titre ou la monnaie).

9. Étant donnée la difficulté à interviewer et à observer les cabinets de conseil en rémunération, l'analyse qui suit des processus de catégorisation se fondera plutôt sur une approche externe : on analyse le fonctionnement logique des catégories,

---

les usages par les acteurs de la banque de ces catégories.

10. Elle consiste à attribuer des points à un poste en fonction de plusieurs critères (compétence, budget, responsabilité...). Elle était très peu utilisée à BANKA.

11. Le P&L, *Profit and Losses*, est un indicateur du revenu général par un portefeuille de titres. Le *sales credit* est un indicateur des revenus commerciaux générés par la vente de produits financiers.

12. Ces solutions précaires et biaisées ne valent que lorsque la localisation dans une hiérarchie identifiable est possible. Pour les métiers de l'informatique, les enquêtes distinguent un grand nombre de familles de métiers (par exemple télécommunications, administration réseau, administration système, support internet, architecture...), entre lesquels il n'est pas facile pour un profane d'établir des distinctions.

13. L'opération se rapproche de l'établissement de postes repères lors de la rédaction des premières conventions collectives à l'aune desquels les autres postes étaient finalement classés (Saglio 1986 : 13).

14. Je n'ai toutefois pas eu de témoignage direct de ce type de comportement stratégique.

15. Sur les marchés des titres les moins organisés et les moins liquides, on peut trouver des discussions similaires de discernement du niveau des prix.

16. Le *spot* en bourse, c'est le marché au comptant par opposition au marché à terme. Le stock, ce sont les actions, par extension, le nombre de titres dans sa dimension cumulative, que ce soit en circulation ou en portefeuille.

17. À la fin des années 1990, les traders et vendeurs obtenaient lors de transferts souvent deux ans de bonus garanti : un bonus garanti pour l'année en cours et un bonus garanti pour l'année suivante. Plus rarement, certains opérateurs auraient obtenu jusqu'à cinq ans de bonus garanti à New York.

18. Le marché de la location immobilière présente d'ailleurs des points communs avec le marché du travail. Les forts coûts de transaction peuvent conduire à une divergence sensible entre le prix des nouveaux baux et le prix des baux en cours.

19. Selon la logique des cabinets d'enquête, on pourrait aussi bien calculer le niveau de marché des gendarmes en établissant le milieu de la répartition de ces prix administrés...

20. Lancaster est un des premiers économistes à avoir développé ce type de modèles (Stankiewicz 1999).

---

21. En effet, sur la même distribution, la moyenne des écarts à la médiane n'est pas nécessairement nulle, à la différence de la moyenne des écarts à la moyenne et de la médiane des écarts à la médiane : ce qui signifie que mesuré à l'aune de lui-même, le marché n'est pas forcément au niveau de marché... Dans un contexte de distribution log-normale ou parétienne, la moyenne des écarts à la médiane est structurellement positive.

22. Si le cabinet Towers Perrin avait des catégories de marché plus faciles à manipuler pour BANKA (en permettant, par exemple, un recoupement plus facile entre les définitions et la classe conventionnelle, cadre, gradé ou employé), et était plus facile d'accès (car installé à Paris), le cabinet McLagan, à Londres, et menant le même genre d'enquêtes sur chacune des places semblait fournir un service plus adéquat dès lors que la banque s'organise sur une base mondiale (*global* ou *world-wide management*).

23. Les chefs d'équipes du *trading* et de vente du *front* de BANKA ont d'ailleurs obtenu que leur bonus soit plutôt comparé au marché de la City plutôt qu'au marché parisien et même à celui de Wall Street où ils apparaissent largement « au-dessous du marché »... Le « Head of Equity Derivative Products » de BANKA qui a reçu 12 millions de francs (1,8 millions d'euros) au titre de l'année 1997 (fixe+bonus) est comparé d'abord à la médiane de Londres (5 millions de francs) puis à celle de New York (25 millions de francs), comparaison plus à son avantage.

24. Les auteurs entendent ici un marché au sens de concurrence pure et parfaite.