

DOCUMENT DE TRAVAIL

LE PRIX DU MARCHÉ
ENQUÊTES DE RÉMUNÉRATION
ET MISE EN FORME
DU MARCHÉ DU TRAVAIL
DANS L'INDUSTRIE FINANCIÈRE

OLIVIER GODECHOT

N° 47

septembre 2005

**CENTRE
D'ETUDES
DE L'EMPLOI**

«LE DESCARTES I»
29, PROMENADE MICHEL SIMON
93166 NOISY-LE-GRAND CEDEX
TÉL. 01 45 92 68 00 FAX 01 49 31 02 44
MÉL. cee@cee.enpc.fr
<http://www.cee-recherche.fr>

Le prix du marché.
Enquêtes de rémunération
et mise en forme du marché du travail
dans l'industrie financière

OLIVIER GODECHOT
olivier.godechot@ens.fr
Centre d'études de l'emploi/ENS

DOCUMENT DE TRAVAIL

N° 47

septembre 2005

ISSN 1629-7997
ISBN 2-11-095625-9

**LE PRIX DU MARCHÉ.
ENQUÊTES DE RÉMUNÉRATION ET MISE EN FORME
DU MARCHÉ DU TRAVAIL DANS L'INDUSTRIE FINANCIÈRE**

Olivier Godechot

RESUME

Les cabinets de conseil en rémunération permettent aux entreprises clientes, en particulier dans l'industrie financière, de savoir si les salaires qu'ils 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.

Mots-clefs : marché du travail, intermédiaires, cabinets de conseil, enquêtes de rémunération, salaires, finance.

The Price of the Market.
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, we see 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.

Key words: *labor market, intermediate, consulting, compensation surveys, wages, financial industry.*

INTRODUCTION

Parmi les dispositifs institutionnels sous-jacents aux échanges sur le marché du travail, on pourrait opposer les règles d'une part et, de l'autre, les standards, les formats, les formes, ou ce qu'on appelle à la suite de Laurent Thévenot les « investissements de forme »¹, expression qui désigne ainsi l'activité de mise en forme des échanges, en particulier, les opérations de qualifications et de mise en équivalence préalables à tout accord et à toute activité économique. Si une longue tradition considère que les règles d'action (comme par exemple la règle du salaire à l'ancienneté) constituent un mode de coordination différent, voire opposé à la coordination marchande², le rôle des formes apparaît plus ambigu. D'un côté, la standardisation et la formalisation seraient, dans un contexte d'information imparfaite³, 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. Sur le marché des titres financiers par exemple, le courant de la micro-structure des marchés financiers étudie les effets marchands du choix de tel ou tel type de configuration de l'information (transparence ou anonymat) ou de standardisation de l'échange (fixing ou cotation en continu)⁴. Si les orientations de l'échange sur le marché du travail générées par les formes mobilisées par les cabinets de recrutements et les cabinets de chasse de tête ont retenu l'attention⁵, le rôle des cabinets de conseil en rémunération et plus particulièrement des enquêtes de rémunération sur le marché du travail qu'ils organisent a fait l'objet d'assez peu d'investigations – hormis les travaux de Bénédicte Reynaud et Vladimir Najman⁶.

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 rémunération⁷. Les

¹ Cf. Laurent Thévenot, « Les investissements de forme », in *Conventions économiques*, PUF/CEE, 1985, coll. « Cahiers du CEE », pp. 21-71.

² Sur l'opposition entre la coordination par le marché ou par les règles sur le marché du travail, on pourra voir Peter Doeringer, Michael Piore, *Internal labor markets and Manpower Analysis*, D. C. Heath, 1971 et Bénédicte Reynaud, *Les règles économiques et leurs usages*, Odile Jacob, 2004.

³ George Stigler, « Information in the Labor Market », *Journal of Political Economy*, 1962, vol. 70 n° 5, pp. 94-105.

⁴ Cf. Bruno Biais, *Microstructure des marchés financiers : Institutions, modèles et tests empiriques*, Puf, coll. « Finance », 1997 et Fabian Muniesa, *Des marchés comme algorithmes : sociologie de la cotation électronique à la Bourse de Paris*, Thèse de doctorat CSI (ENSMP) et France Télécom R&D, sous la direction de Michel Callon, 2003

⁵ Cf. François Eymard-Duvernay, Emmanuelle Marchal, *Façons de recruter, le jugement des compétences sur le marché du travail*, Métailié, coll. « Leçons de choses », 1997 ; William Finlay, James Coverdill, *Headhunters. Matchmaking in the Labor Market*, Cornell University Press, New-York, 2002 ; Jérôme Gautié, Olivier Godechot, Pierre-Emmanuel Sorignet, « Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail. Le cas de la chasse de tête », *Sociologie du travail*, 2005, à paraître.

⁶ Sur les cabinets de conseil en rémunération, cf. Bénédicte Reynaud, Vladimir Najman, « Les cabinets de conseil, acteurs potentiels du dépassement du modèle taylorien », *Rapport du CREA*, n° 91110A, 1991 ; Bénédicte Reynaud, « Les cabinets de conseil en rémunération : obstacles au dépassement du modèle taylorien et défis lancés au marché du travail », in Annie Jacob, Hélène Vérin (éd.), 1995, *L'inscription sociale du marché*, L'Harmattan, 1995, pp. 95-111.

⁷ 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 Ressources humaines (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

entreprises clientes abonnées reçoivent des informations sur les rémunérations des concurrents (dont l'anonymat est conservé⁸) et fournissent en échange les propres rémunérations de leurs salariés aux cabinets⁹. 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 détaillées¹⁰ 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'économie¹¹. À la banque BANKA, les enquêtes de rémunération étaient utilisées par les Ressources humaines 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 bonus¹².

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, ils délimitent des espaces de comparaison et fabriquent de la comparaison et ils préconisent des actions de positionnement. En ce sens, l'activité de ces entreprises marchandes peut être bien décrit par ce que Laurent Thévenot a appelé les *investissements de forme*¹³. 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.

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

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).

⁸ 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.

⁹ Le coût financier de l'abonnement était considéré comme relativement modique par les ressources humaines, à la différence du coût en travail exigé par l'alimentation du processus d'enquêtes.

¹⁰ Un cabinet comme McLagan est d'ailleurs exclusivement dédié aux conseils en rémunération dans les métiers de la finance.

¹¹ Cf. Françoise Ah Kuit, *Les enquêtes, outils d'aide à la décision*, rapport de stage, IRGAE, 1999.

¹² Pour une analyse des modes de constitution des budgets de bonus, cf. Olivier Godechot, *L'appropriation du profit. Politiques des bonus dans l'industrie financière*, Thèse de doctorat sous la direction de Michel Lallement, Cnam, 2004.

¹³ Cf. L. Thévenot, « Les investissements... », *op. cit.*. 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 (Cf. Reynaud, Najman, « Les cabinets de conseil, acteurs... », *op. cit.*, p. 79).

commissaire priseur de la théorie de Walras¹⁴. 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 conseils en rémunération entretiennent un mécanisme de marché, distribuent l'information et permettent des transactions, il faut être prudent avant de rapprocher ces formes marchandes-là de mécanismes d'enchères – formes marchandes encastrées dans la théorie économique¹⁵ – qui mimeraient un fonctionnement parfait du marché 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 micro-marché de son voisin et entretiennent sur chacun de ceux-ci des mouvements déstabilisants, voire inflationnistes¹⁶.

1. 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 socio-professionnelle¹⁷, Laurent Thévenot la caractérise comme un véritablement investissement au sens économique, « l'établissement coûteux d'une relation stable pour une certaine durée »¹⁸. 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-

¹⁴ Cf. B. Reynaud, « Les cabinets de conseil en rémunération : obstacles... », *op. cit.*, pp. 97-98.

¹⁵ Cf. Michel Callon, « The embeddedness of economic markets in economics », in Michel Callon, *The laws of markets*, Blackwell, 1998, pp. 1-57. Dans le cas de la bourse, Fabian Muniesa montre, le travail très particulier nécessaire pour produire des formes marchandes parfaites, profondément inspirées par la théorie économique (F. Muniesa, *Des marchés...*, *op. cit.*).

¹⁶ Cf. L'idée de « balkanisation » du marché du travail a été introduite par Clark Kerr (Clark Kerr, « The balkanization of Labor Markets », in Clark Kerr, *Labor Markets and Wage Determination. The Balkanization of Labor Markets and Other Essays*, University of California Press, 1977 [1955], p. 21-37). Il met l'accent sur les règles institutionnelles qui compartimentent les marchés du travail : « Economists once spoke of *the* labor market. Each worker competed with all other workers for jobs, and each employer with all other employers for workers. (...) The introduction of institutional rules (...) generally creates a larger number of such markets and universally makes them less interrelated », (*op. cit.*, pp. 22-24).

¹⁷ Cf. Laurent Thévenot, « L'économie du codage social », *Critiques de l'économie politique*, n° 23-24, 1983, pp. 188-222.

¹⁸ Cf. L. Thévenot, « Les investissements... », *op. cit.*, pp. 26.

dire produites par un marché des intermédiaires du travail)¹⁹, et qu'elles soient par conséquent plus fragiles que les formes d'État, elles gagnent en durabilité par le fait même que les clients participent 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 Foucault, que « les pratiques les plus ennuyeuses jouent souvent un rôle méconnu mais fondamental dans la vie sociale »²⁰.

1.1. 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 comparaison²¹. 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 taylorienne²². 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 : celle du cabinet Hay d'un côté, qui est une opération synthétique multicritérielle²³ et les méthodes des cabinets Hewitt, McLagan ou Towers Perrin, qui délimitent par intersection des intitulés professionnels de comparaison.

La méthode Hay est additive alors que les secondes sont soustractives. Elle consiste à noter pour chaque poste de travail les points de « compétence », « d'initiative créatrice » et de « finalité ». Telle que une jeune cadre des Ressources humaines la pratiquait à BANKA, la cotation des postes conduisait à donner un poids important à la position hiérarchique de ces derniers, au diplôme requis pour l'occuper et au budget géré²⁴. La méthode Hay a la particularité de mettre en équivalence des salariés qui évoluent sur des marchés très différents. Au prix d'un calcul certes fort *ad hoc*²⁵, le nombre de points d'un haut cadre de la banque de marché pouvait être comparable à celui obtenu dans la banque de réseau, en raison

¹⁹ Laurent Thévenot s'attarde surtout sur les formes spécifiques d'entreprise (le chronomètre) et les formes d'État (le titre ou la monnaie).

²⁰ Cf. Michael Power, *The Audit Society. Rituals of verification*, Oxford University Press, 1994, p. XI.

²¹ Étant donné 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.

²² Cf. B. Reynaud, « Les cabinets de conseil en rémunération : obstacles... », *op. cit.*, pp. 108-109.

²³ Pour une présentation de la méthode Hay, cf. Bénédicte Reynaud, Vladimir Najman, *Les règles salariales au concret*, La documentation française, coll. « Document travail et emploi », 1992, et B. Reynaud, V. Najman, « Les cabinets de conseil, acteurs... », *op. cit.*

²⁴ Le critère « compétence » est décomposé en trois sous-critères : la « connaissance », la « compétence en *management* » et la « capacité en relations humaines ». Les deux derniers critères dépendaient surtout en pratique de la place dans l'organigramme (taille des équipes, etc.). La connaissance allait de A (élémentaire) à H (sommité mondiale). Le classement s'effectuait surtout en fonction du diplôme soit explicitement requis pour le poste soit habituellement possédé par le détenteur. Les postes pour des personnes issues de grandes écoles étaient classés en général au niveau F.

²⁵ Bénédicte Reynaud et Vladimir Najman développent une critique pertinente de la méthode Hay : primat exclusif du poste comme base de cotation, arbitraire des coefficients, prétention universelle des critères, subordination des deux premiers critères au critère de la finalité et en particulier de la finalité financière, tension entre la cohérence interne et l'adaptation au marché, mise en comparaison de postes incomparables, coût de maintenance (cf. B. Reynaud, V. Najman, *Les règles...*, *op. cit.*, pp. 86-89).

de position hiérarchique, de diplôme requis et de budget géré similaires. Toutefois, à BANKA, les Ressources humaines avaient un usage très limité des cotations de postes selon la méthode Hay. Celles-ci étaient sollicitées épisodiquement pour argumenter un passage hors classe. Si le résultat de la cotation en points était suffisant, la promotion était sinon accordée, du moins facilitée. Bénédicte Reynaud rapporte que l'utilisation en entreprises de la méthode Hay est vue par ces dernières comme un moyen de faire régner « l'équité »²⁶. Dans le monde bancaire, il s'agit en fait d'une équité à portée limitée, qui concernera la place dans la grille conventionnelle et, dans une moindre mesure, la détermination du salaire fixe. En revanche, le bonus ne semble pas concerné d'une quelconque façon par la notation Hay. Aussi le rôle final de la méthode Hay, comme procédure de mise en forme d'un espace de comparaison, est assez limité.

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 petite envergure. 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. La catégorie de marché est toujours une intersection entre le secteur économique, l'intitulé du poste et l'activité. En effet, on ne compare pas, lors des enquêtes de marché, l'ensemble des directeurs de Ressources humaines entre eux, ni même l'ensemble des directeurs de Ressources humaines de la banque mais uniquement les directeurs de Ressources humaines dans toutes les banques de marché. Le poste ainsi défini est une intersection entre la fonction, le secteur, la place, le type de titres traités (actions, dérivés actions, obligations, taux, changes, dérivés de taux et change, matières premières, etc.) et une position hiérarchique. Les enquêtes de rémunération sont ainsi un vecteur d'introduction des catégories hiérarchiques anglo-saxonnes en vigueur dans les banques d'affaires américaines et les grands cabinets de conseil (Goldman Sachs distingue ainsi, à l'instar de nombreuses autres banques d'affaires, cinq principaux grades pour le personnel qualifié *analyst*, *associate*, *vice-president*, *executive director* et *managing director*). Sans reprendre exactement la hiérarchie de Goldman Sachs, McLagan ou Towers Perrin adoptent un vocabulaire et une terminologie qui s'en rapprochent avec des *juniors* et des *seniors*, des *head of*, *group manager*, *department manager*, *senior specialist* et *specialist* (hiérarchie des postes McLagan pour le *back-office*).

²⁶ Cf. B. Reynaud, V. Najman, « Les cabinets de conseil, acteurs... », *op. cit.* et B. Reynaud, V. Najman, *Les règles...*, *op. cit.*

Encadré n° 1. 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 treize personnes. La médiane du salaire fixe sur ces treize 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*.

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

*Cf. F. AH-KHUIT, *Les enquêtes...*, *op. cit.*

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.

Un consultant anglais d'un cabinet de conseil en rémunération, note d'une part qu'ils enregistrent les évolutions du marché en essayant de tenir compte des demandes des entreprises en matière de définition de nouvelles catégories de marché, d'autre part reconnaît le rôle finalement performatif de cette activité de fabrication de catégories de marché. Leur existence comme produit de comparaison et l'impératif de se comparer au marché contribuent à faire exister ces catégories dans les entreprises.

« What we do is: We will spend time understanding that hierarchy to start with. So when the firm comes into the study, initially, we will meet with them, spend time with them and discuss with them their structure. And if their hierarchy works, that's fine. If it does not, then, we will note that it doesn't and then have to work with them as a way of restructuring it. What happened over time, we find, is that firms, because they are using our descriptions and often our levels, they will move to that naturally so, some firms, when they talk among themselves, talk using [CABRÉMU] levels, not their own, as a way of crossing the bridge of titles or levels in firms: "So, what do you pay for [CABRÉMU], whatever?". »

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*) 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.

1.2. 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.

Encadré n° 2 : Exemple de définitions de postes par un cabinet de conseil en rémunération

	<i>Back-office</i> niveau 3	<i>Back-office</i> niveau 4
Mission principale	Superviser un service de gestion administrative de traitement et de comptabilisation des opérations	Superviser une ou plusieurs équipes chargées d'enregistrer et de traiter les opérations de <i>trading</i>
Responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> – Supervise le personnel de <i>back-office</i> et définit les besoins en recrutement. – Gère les ressources de son service dans les limites budgétaires fixées par le responsable du département. – Anticipe les changements susceptibles d'influer sur le traitement administratif / la comptabilisation des opérations. Veille au respect et à l'application des procédures et contrôles. – Collabore étroitement avec les autres responsables de <i>back-office</i> pour s'assurer que le traitement administratif et la comptabilisation des opérations soient effectués dans les délais impartis. – Participe à la conception et à la mise en place de nouveaux systèmes informatiques et de contrôle. – Peut formuler des recommandations concernant l'amélioration des systèmes informatiques et de contrôle pour son service. 	<ul style="list-style-type: none"> – Analyse les changements légaux et réglementaires susceptibles d'influer sur le traitement administratif de la comptabilisation des opérations. Veille au respect et à l'application des procédures et des systèmes de contrôle. – Assure la liaison avec les responsables du <i>front-office</i> pour veiller à ce que leurs besoins en matière de traitement des opérations soient satisfaits. – Assure le <i>management</i> et l'encadrement des équipes. Intervient au niveau du recrutement, des mesures disciplinaires et de l'évaluation des performances des équipes. – Peut formuler des recommandations quant à l'amélioration des systèmes informatiques et de contrôle. – Encadre une ou plusieurs équipes de support et gère les besoins en recrutement.
Expérience type	Diplômé ou non diplômé avec au minimum sept années d'expérience.	Diplômé ou non diplômé avec au minimum cinq années d'expérience.

Regardons par exemple les définitions des postes de *back-office* de niveau 3 et 4 de l'encadré n° 2 : 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 la 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 Wittgenstein²⁷.

De cette incomplétude de la règle (ici de classification), du fait qu'une règle première nécessite toujours une règle secondaire pour préciser comment l'on fait pour suivre la règle première, Wittgenstein ne conclut pas, à rebours du monde qui l'entourne, 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 différente²⁸. 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 et unique marché d'appartenance – similaire par certains points au codage de la catégorie socioprofessionnelle²⁹. Les chefs des fonctions support, souvent enclins à s'enquérir des niveaux de marché auprès des Ressources humaines sont bien moins volontaires lorsqu'il faut participer au travail d'assignation des individus dans des cases. Les Ressources humaines, en particulier ceux en charge des enquêtes, avancent en effet avec raison qu'ils ne connaissent pas suffisamment l'activité pour pouvoir classer les salariés dans les cases. Si les gestionnaires de cadres, salariés des Ressources humaines plus proches des équipes,

²⁷ Cf. Ludwig Wittgenstein, *Investigations philosophiques*, in Ludwig Wittgenstein, *Tractatus logico-philosophicus*, Gallimard, 1961 [1945].

²⁸ Cf. B. Reynaud, *Les règles économiques...*, pp. 185-186.

²⁹ Cf. Alain Desrosières, Laurent Thévenot, *Les catégories socioprofessionnelles*, La découverte, coll. « Repères », 1988 et L. Thévenot, « L'économie du codage... », *op. cit.*

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 devant 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 Ressources humaines de faire ce travail (la gestionnaire de cadres 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 cadres 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'énerva lorsqu'il constatait que la liste n'était pas à jour des recrutements et des départs. Soupira. Se reprit : « Les bonus, c'est super important ! », lança-t-il à son collègue. Se rassura quelque peu lorsque je lui expliquai que l'affectation n'avait ici pour but que 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.

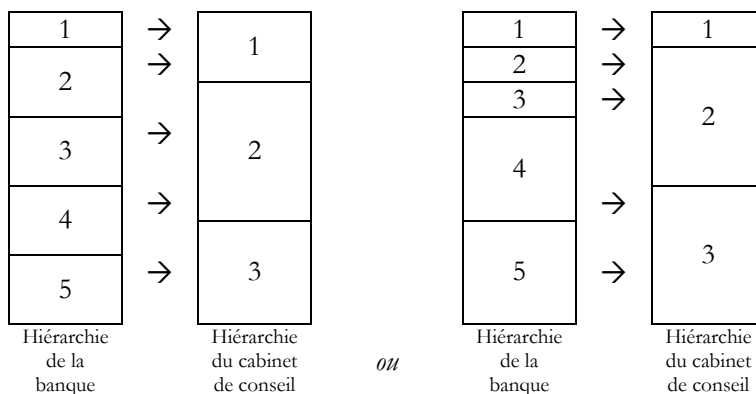
La jeune cadre chargée de l'alimentation des enquêtes, coincée entre les cabinets qui la pressaient de lui renvoyer les fichiers et la menaçaient de ne pas fournir de statistiques annuelles sur les rémunérations des métiers pour lesquels rien n'était communiqué, et les gestionnaires de cadres et opérationnels 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 collective³⁰. De même, lorsque les départements de marché participaient aux enquêtes de plusieurs cabinets de conseils 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 qui suivait. 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 Ressources humaines vont faire avec le marché.

³⁰ 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.

1.2.1. 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 risques 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 (cf. encadré n° 3).

Encadré n°3 : Comment appairer l'ordre du cabinet de conseil en rémunération et l'ordre hiérarchique de la banque ?



Affecter une hiérarchie concrète de cinq niveaux dans une hiérarchie de marché de trois niveaux peut se faire de plusieurs façons. Dans l'exemple de gauche, on affecte les catégories réelles 1 et 2 à la catégorie 1 de marché, les catégories 3 et 4 à la catégorie 2 et la catégorie 5 à la catégorie 3. Dans l'exemple de droite, la catégorie 1 va dans la catégorie 1 de marché, les catégories 2 et 3 dans la catégorie 2 et les catégories 4 et 5 dans la catégorie 3. À l'origine de ces différences de ventilation, se trouvent différentes cardinalisations subjectives de la relation d'ordre de la banque comme de celle du cabinet de conseil.

Pour ventiler les salariés dans les catégories de marché, les cadres des Ressources humaines utilisaient en fait finalement assez peu les définitions et se servaient de manière informelle de personnes repères du type « ah, untel est classé *Back-Office* niveau 3 »³¹ 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

³¹ 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. Cf. Jean Saglio, « Hiérarchies de salaire et négociation de classifications, France, 1900-1950 », *Travail et emploi*, n° 27, 1986, p. 13.

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 bonus³². 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 celle pratiquée 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 » :

« What we are doing there is, one, we know the size of the business and we will say to a firm: "Your head of operations, with fifty people is not really the head as we describe it! It may be what you call "the head" because it is your most senior person but that most senior person may in fact be equivalent to a department head down the road in that organization with an operation function of a thousand people". So, we do that kind of review. » (Consultant)

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 Ressources humaines 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 CV individuel mais qui achoppe sur la nécessité de produire du chiffre dès qu'il faut *benchmarker* un budget de bonus.

1.3. 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 micro-marchés du travail à la fois très petits et resserrés et de déconnecter les évolutions respectives sur chacun de ces micro-marchés. 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 trois pour le premier niveau, égal à sept pour le second, vingt pour le troisième, dix pour le quatrième, douze pour le cinquième, gravitant dans deux à quatre banques. Les seuils très permissifs de calcul des statistiques de marché (cf. encadré n° 1), 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

³² Je n'ai toutefois pas eu de témoignage direct de ce type de comportement stratégique.

participants, les cabinets de conseil en rémunérations sont dans une situation de rendement croissant génératrice de situation de monopole. En 2000, à l'époque où j'ai observé les enquêtés, BANKA et de nombreuses banques avec elle étaient en train de délaissier 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 finance³³. 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 reflète 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.

« Typically in this industry very few people move from bond trading to equity trading then there is fundamentally different market place. As you know the economics are fundamentally different and there is often a different animal type in equity as in bonds. There are some functions like sales where it may be more general and possibly even research. But even said, research, for an analyst, looking at company stocks will be analyzing fundamentally, not fundamentally but different staff than the research analyst who is looking at bonds. So, there is not a lot of movements, interestingly enough, I am not entirely sure why but... »

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'Insee³⁴. 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). 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

³³ 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 installé 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*).

³⁴ Cf. Alain Bayet, « L'éventail des salaires et ses déterminants », *Données sociales*, 1996, pp. 190-198.

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 micro-segments une forme de substituabilité, mais les clients des Ressources humaines 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 Paris³⁵. 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 micro marché (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 on achète et où on vend des options d'achat Total à 3 mois à prix d'exercice 150 et une autre où on achète et on vend 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 micro-marchés et en tirent d'ailleurs des lucratives opportunités d'arbitrages. Sur le marché du travail, il n'existe pas vraiment d'arbitragiste 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 micro-marché ne se répercutera pas ou lentement (*via* l'organisation interne de l'entreprise plutôt que par les institutions de

³⁵ 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 Wall Street plutôt qu'au marché parisien et même à celui de la City où ils apparaissent largement « au dessus 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 francs), comparaison plus à son avantage.

« marché ») sur les autres micro-marchés. Dans ce contexte, une pénurie soudaine de main-d'œuvre sur un micro-marché peut conduire, toutes choses égales par ailleurs, à des niveaux de rémunération durablement élevés sur un segment de marché.

2. ONTOLOGIE ET PRATIQUE DU MARCHÉ

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-mêmes³⁶. 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 Ressources humaines 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 à 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.

2.1. Conceptions implicites

2.1.1. 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 cadres 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 le 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* »³⁷. 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,

³⁶ Sur les marchés des titres les plus illiquides et les moins organisés, on peut trouver des discussions similaires de discernement du niveau des prix.

³⁷ 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.

que ce soit en termes de rémunération, de formules ou de garanties³⁸. 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 qu'à l'embauche et à 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 entreprise.

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 tête³⁹. 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 prix⁴⁰ 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 contestation⁴¹.

On comprend le trouble des utilisateurs des expertises de marché, lorsqu'ils entendent les verdicts proposés par les deux sortes d'institution. Les *managers* qui ont un intérêt objectif à défendre leurs équipes se font plutôt l'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 retraçaient pas la réalité du marché. Les Ressources humaines 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, 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 des cadres, utilisaient les deux sources, alternant, en fonction de la perception de

³⁸ À la fin des années quatre-vingt-dix, 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.

³⁹ 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. On peut aussi rapprocher cette alternative de l'alternative comptable classique : valorisation au coût d'achat ou au coût de remplacement.

⁴⁰ 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...

⁴¹ Certains modèles économiques plus récents pour analyser la liquidité d'un marché mettent l'accent sur le caractère contestable d'un marché. L'absence de liquidité n'est plus prouvée par l'absence de transactions mais par l'expérience contrefactuelle suivante, l'absence de transaction en cas de déséquilibre sur le marché. Il est intéressant de voir que ce type de conception rend pratiquement indécidable le caractère liquide ou non du marché.

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 budget de bonus et d'augmentation salariale, n'accordait dans la méthode, que peu de poids aux données des chasseurs – ce qui n'empêchait pas, lors de la discussion budgétaire, à la logique du marché *spot* d'être brandie.

2.1.2. 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 statistique⁴² : un usage à la Galton et un usage à la Quételet. 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 multiple⁴³. 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 marché⁴⁴. Pour comparer la position de l'entreprise par rapport aux concurrents, il faut alors d'une part 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'importances à la désormais fameuse médiane du marché.

— *The market price is the whole range, isn't it?*

— Correct, correct, correct, and that's why it is even more difficult to get really complex statistical, because they go for the median because this is easy. They don't have to understand what influence is the range.

(...)

We find line managers own a very simple view of the world: they have not got the time to get into variable analysis. Also the sophistication of the HR functions often cannot deal with it and when we try to become sophisticated, we will often either not be able to isolate other variables to be able to link them but also the firm will say: "I am not interested into that, just give me the basic market

⁴² Alain Desrosières, *La politique des grands nombres*, La découverte, coll. « Textes à l'appui », 1993.

⁴³ Lancaster est un des premiers économistes à avoir développé ce type de modèles. Pour une introduction à son utilisation sur le marché du travail, cf. François Stankiewicz, *Économie des Ressources Humaines*, La découverte, coll. « Repères », 1999.

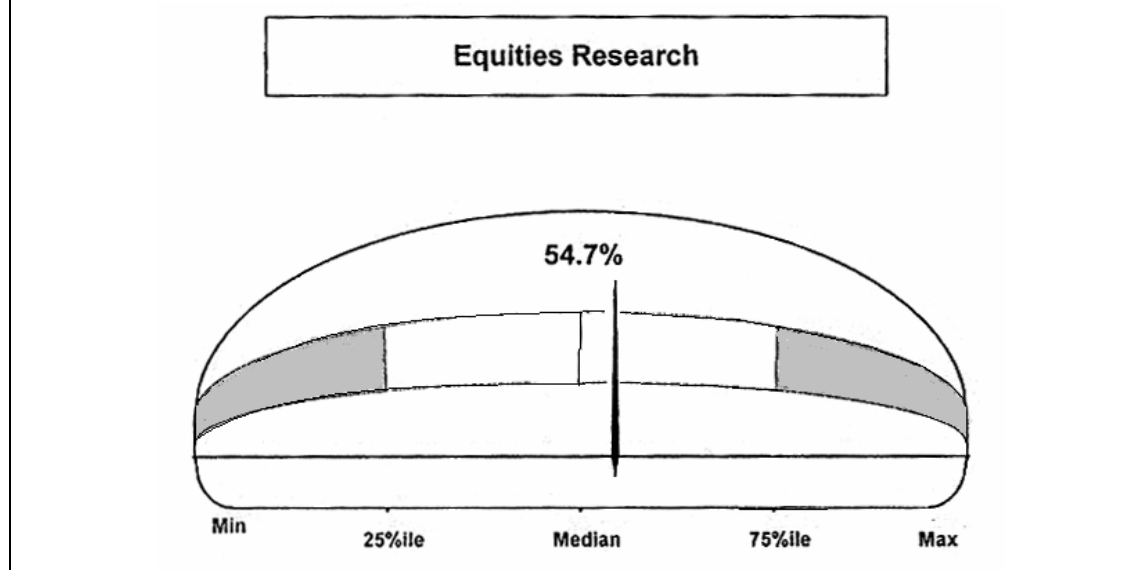
⁴⁴ A. Desrosières, *La politique...*, *op. cit.*, pp. 140-150.

data, let me see what these hundred people are paid” and that, at the end of the day, is the most practical.

Encadré n° 4 : 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.



Par leur référence constante au prix de marché, les Ressources humaines semblent plus adopter une conception du marché comme marché à prix unique. La distribution des prix exprime alors, comme chez Quételet, la distribution des erreurs ou des singularités autour d'une vraie mesure qui est le niveau de marché⁴⁵. Comme à la fin du dix-huitième siècle, la question du bon « milieu » de la distribution qui estime la vraie mesure du marché se pose⁴⁶. Retenant les leçons de la statistique sur petit échantillon, les cabinets d'enquête et les Ressources humaines privilégient non pas la moyenne comme lors de la synthèse gaussienne au début du dix-neuvième 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 quételetienne) et une moyenne des écarts au troisième quartile

⁴⁵ *Ibid.*, pp. 94-104.

⁴⁶ *Ibid.*, pp. 79-85.

(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 curieuse⁴⁷, 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.

2.2. Un phénomène inflationniste

La combinaison de la réification de la médiane comme prix du marché et d'un comportement averse au risque de départ alimente les tendances inflationnistes sur le marché du travail. Ce point a été signalé par des économistes, y compris les plus classiques, à propos du salaire des dirigeants d'entreprise⁴⁸.

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 %⁴⁹. Pour éviter le déploiement d'une activité d'influence consécutive à une comparaison défavorable au marché, les Ressources humaines essaient de ne pas 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 Ressources humaines 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

⁴⁷ 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.

⁴⁸ « The near-universal use of surveys in determining base salaries has several implications relevant to understanding levels and trends in CEO compensation. First, as suggested by Baker, Jensen, and Murphy (1988) and Rosen (1992), the size adjustments in the survey instruments both formalize and reinforce the observed relation between compensation and company size. Second, since salaries below the 50th percentile are often labeled “below market” while those between the 50th and 75th are considered “competitive”, the surveys have contributed to a “ratchet” effect in base salary levels. Third, while the surveys adjust for company size and (less frequently) industry, they do not contain criteria many labor economists consider relevant for predicting earnings levels, including age, experience, education, and performance. Moreover, company size is at best an imperfect proxy for managerial skill requirements, job complexity, and span of control. Thus, to the extent that base salaries reflect any of these potentially important variables, they are reflected in discretionary adjustments in the target percentiles rather than incorporated as formal criteria. » Kevin Murphy, « Executive Pay », in Orley Ashenfelter and David Card (éd.), *Handbook of Labor Economics*, 1999, vol. 3, North Holland (disponible sur <http://www.rcf.usc.edu/~kjmurphy/ceopay.pdf>, p. 9).

⁴⁹ Cf. Richard Thaler, « L'avenir incertain de l'*homo economicus* », *Problèmes économiques*, n° 2670, 21 juin 2000, p. 1. Il explique ainsi : « Lors du premier jour de mon cours sur la prise de décision, en MBA, à l'Université de Chicago, chacun de mes étudiants pense qu'il obtiendra une note au-dessus de la médiane et cependant la moitié d'entre eux seront inévitablement déçus ».

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 similaire 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 bonus⁵⁰. Un cadre des Ressources humaines, 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 ».

CONCLUSION

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, il n'y a pas de raison de voir cette animation de marché comme « une procédure institutionnelle passive permettant l'expression des forces de marché⁵¹ ». Parlant de l'usage des enquêtes de rémunération dans les entreprises industrielles dotées de marché interne, ils écrivent :

« The construction and conduct of community wage surveys is cavalier. Uncooperative enterprises are avoided, and large occupational gaps are often condoned. There is the concern that the surveys might be inadvertently biased by the limited selection of enterprises and job classifications. In short, survey procedures, the lack of concern with maintaining external wage parity, and the sanctity of internal wage relationships do not support a competitive interpretation of wage determination, except within wide limits. »⁵²

La situation dans l'industrie financière de la fin des années quatre-vingt-dix est à la fois fort différente de l'industrie américaine syndiquée des années soixante-dix et, par certains points, similaire. 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 inter-catégorielle. Et elles instillent sur chacun de ces micro-marchés 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

⁵⁰ On pourrait comparer ce mécanisme avec celui imaginé par Shapiro et Stiglitz pour expliquer certaines formes de chômage : cf. Carl Shapiro, Joseph Stiglitz, « Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device », *American Economic Review*, vol. 74, n° 3, 1984, pp. 433-445. Dans un tel modèle, toutes les entreprises payent les salariés au-dessus du marché pour rendre douloureux un licenciement et inciter à travailler. Ici, toutes les entreprises payent les salariés au-dessus de la médiane des concurrents pour les inciter à ne pas s'en aller. Toutefois, à la différence du mécanisme imaginé par Shapiro et Stiglitz, le chômage sur ce micro-marché ne vient pas prendre le relais des primes pour inciter les salariés. Cf. O. Godechot, *L'appropriation...*, *op. cit.*

⁵¹ Cf. P. Doeringer, M. Piore, *Internal labor...*, p. 71. Les auteurs entendent ici un marché au sens de concurrence pure et parfaite.

⁵² *Ibid.*, p. 73.

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.

BIBLIOGRAPHIE

- AH KUIT Françoise, 1999, *Les enquêtes, outils d'aide à la décision*, rapport de stage, IRGAE.
- BAYET Alain, 1996, « L'éventail des salaires et ses déterminants », *Données sociales*, pp. 190-198.
- BIAIS Bruno, 1997, *Microstructure des marchés financiers : Institutions, modèles et tests empiriques*, Puf, coll. « Finance ».
- CALLON Michel, 1998, « The Embeddedness of Economic Markets in Economics », in CALLON Michel, *The Laws of Markets*, Blackwell, pp. 1-57.
- DESROSIERES Alain, 1993, *La politique des grands nombres*, La Découverte, coll. « Textes à l'appui ».
- DESROSIERES Alain, THEVENOT Laurent, 1988, *Les catégories socioprofessionnelles*, La Découverte, coll. « Repères ».
- DOERINGER Peter, PIORE Michael, 1971, *Internal labor Markets and Manpower Analysis*, D. C. Heath.
- EYMAR-DUVERNAY François, MARCHAL Emmanuelle, 1997, *Façons de recruter, le jugement des compétences sur le marché du travail*, Métailié, coll. « Leçons de choses ».
- FINLAY William, COVERDILL James, 2002, *Headhunters. Matchmaking in the Labor Market*, Cornell University Press, New-York.
- GAUTIE Jérôme, GODECHOT Olivier, SORIGNET Pierre-Emmanuel, 2005, « Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail. Le cas de la chasse de tête », *Sociologie du travail*, à paraître.
- GODECHOT Olivier, 2004, *L'appropriation du profit. Politiques des bonus dans l'industrie financière*, Thèse de doctorat sous la direction de Michel Lallement, Cnam.
- KERR Clark, 1955, « The Balkanization of Labor Markets », in Clark KERR, 1977, *Labor Markets and Wage Determination. The Balkanization of Labor Markets and Other Essays*, University of California Press, pp. 21-37.
- MUNIESA Fabian, 2003, *Des marchés comme algorithmes : sociologie de la cotation électronique à la Bourse de Paris*, Thèse de doctorat CSI (ENSMP) et France Télécom R&D, sous la direction de Michel Callon.
- MURPHY Kevin, 1999, « Executive Pay », in ASHENFELTER Orley and CARD David (éd.), *Handbook of Labor Economics*, vol. 3, North Holland.
- POWER Michael, 1994, *The Audit Society. Rituals of Verification*, 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 JACOB Annie, VERIN Hélène (éd.), 1995, *L'inscription sociale du marché*, L'Harmattan, pp. 95-111.
- REYNAUD Bénédicte, 2004, *Les règles économiques et leurs usages*, Odile Jacob.
- REYNAUD Bénédicte, NAJMAN Vladimir, 1991, « Les cabinets de conseil, acteurs potentiels du dépassement du modèle taylorien », *Rapport du CREA*, n° 91110A.
- REYNAUD Bénédicte, NAJMAN Vladimir, 1992, *Les règles salariales au concret*, La documentation Française, coll. « Document travail et emploi ».
- SAGLIO Jean, 1986, « Hiérarchies de salaire et négociation de classifications, France, 1900-1950 », *Travail et emploi*, n° 27, p. 13.
- SHAPIRO Carl, STIGLITZ Joseph, 1984, « Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device », *American Economic Review*, vol. 74, n° 3, pp. 433-445.
- STANKIEWICZ François, 1999, *Économie des Ressources Humaines*, La Découverte, coll. « Repères ».
- STIGLER George, 1962, « Information in the Labor Market », *Journal of Political Economy*, vol. 70 n° 5, pp. 94-105.

THALER Richard, 2000, « L'avenir incertain de l'*homo economicus* », *Problèmes économiques*, 21 juin, n° 2670, p. 1.

THEVENOT Laurent, 1983, « L'économie du codage social », *Critiques de l'économie politique*, n° 23-24, pp. 188-222.

THEVENOT Laurent, 1985, « Les investissements de forme », in *Conventions économiques*, PUF/CEE, coll. « Cahiers du CEE », pp. 21-71.

WITTGENSTEIN Ludwig, 1961 [1945], *Investigations philosophiques*, in WITTGENSTEIN Ludwig, 1961, *Tractatus logico-philosophicus*, Gallimard.

DERNIERS NUMEROS PARUS :

téléchargeables à partir du site
<http://www.cee-recherche.fr>

- N° 46** *Défauts de coopération et chômage : une théorie institutionnaliste*
FRANÇOIS EYMARD-DUVERNAY
septembre 2005
- N° 45** *Emploi des mères et politique familiale : doit-on s'inspirer du « modèle suédois » ?*
CELINE MARC, HELENE ZAJDELA
septembre 2005
- N° 44** *Hold-up en finance. Les conditions de possibilité des bonus élevés dans l'industrie financière*
OLIVIER GODECHOT
septembre 2005
- N° 43** *Les conditions du travail en équipe. Post-enquête « Conditions et organisation du travail dans les établissements de santé »*
MIHAÏ DINU GHEORGHIU, FRÉDÉRIC MOATTY
juillet 2005
- N° 42** *Ancienneté des salariés et pérennité des entreprises : quelle relation ?*
RICHARD DUHAUTOIS
juillet 2005
- N° 41** *Les PME de la filière textile habillement face à la mondialisation : entre restructurations et délocalisations*
BRUNO COURAULT
juin 2005
- N° 40** *Counseling the Unemployed: does it Lower Unemployment Duration and Recurrence?*
MARC GURGAND, BRUNO CREPON, MURIEL DEJEMEPPE
mai 2005
- N° 39** *Diversité des contrats de travail et usages du droit*
CHRISTIAN BESSY
avril 2005
- N° 38** *Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail : les cabinets de chasseurs de têtes*
JEROME GAUITE, OLIVIER GODECHOT, PIERRE EMMANUEL SORIGNET
mars 2005
- N° 37** *Les 35 heures et la préférence pour le loisir*
HERVE DEFALVARD
janvier 2005
- N° 36** *Genèse et transformations de la notion « durée de travail effectif »*
PIERRE BOISARD
janvier 2005