

**UCL**

Université  
catholique  
de Louvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO)  
Institut des sciences du travail (TRAV)

## *Rémunération et performance*

L'impact des bonus d'équipe sur la performance des entreprises

L'impact des négociations interprofessionnelles sur la performance des entreprises

Mémoire réalisé par  
**Jérôme Guillemaere**

Promoteur(s)  
**Christian de Visscher**

**Emmanuelle Perin**

Année académique 2016-2017  
**Master 60 en sciences du travail**

## **Avant-propos**

*Je tiens à remercier Madame Perin et Monsieur de Visscher pour avoir accepté d'être mes promoteurs pour ce travail et je les remercie également pour l'attention qu'ils y ont portée.*

*Merci à Laurie pour sa patience et pour le partage de son engouement pour les matières académiques*

*Jérôme Guillemaere*

Université Catholique de Louvain

**FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, SOCIALES, POLITIQUES ET  
DE COMMUNICATION**

**L'IMPACT DES BONUS D'ÉQUIPE SUR LA PERFORMANCE DES  
ENTREPRISES**

PAPER 1

Par Jérôme GUILLEMAERE

Promoteur : Christian de Visscher

Paper présenté dans le cadre du travail de fin  
d'études TRAV29501

Année académique 2016-2017

## Table des matières

Introduction.....	1
1. Les différents types de rémunérations variables collectives.....	2
1.1. Le partage des gains de productivité.....	2
1.2. La participation aux bénéfices.....	2
1.3. L'actionnariat.....	3
1.4. Les bonus d'équipe.....	3
2. Les théories sur les rémunérations liées à la performance.....	4
2.1. Perspective économique : la théorie de l'agence et la théorie du tournoi.....	5
2.2. Perspective psychologique : la théorie de l'auto-détermination.....	8
2.3. Perspective sociologique : la justice distributive.....	12
3. L'impact des rémunérations liées à la performance sur la performance des entreprises.....	14
3.1. L'« <i>incentive effect</i> » et le « <i>sorting</i> ».....	14
3.2. Comment mesurer la performance ?.....	17
4. Les fonctionnements des rémunérations liées à la performance appliquées aux spécificités des bonus d'équipe.....	18
4.1. Les théories de l'agence et du tournoi et les bonus d'équipe.....	19
4.2. La théorie de l'auto-détermination et les bonus d'équipe.....	20
4.3. La justice distributive et les bonus d'équipe.....	21
Conclusion.....	23
Bibliographie.....	24

## Introduction

À l'heure actuelle, l'un des mots d'ordre en entreprise est la « performance ». En effet, c'est en étant performante qu'une entreprise va obtenir et conserver une position concurrentielle sur son marché, ce qui va assurer sa pérennité. Nombreux sont les piliers sur lesquels une entreprise peut se reposer afin d'arriver à cette performance. L'un de ceux-ci, et non l'un des moindres selon Jeffrey Pfeffer<sup>1</sup>, est sa gestion des ressources humaines.

Parmi les activités liées à la gestion des ressources humaines, la rémunération occupe une place de plus en plus stratégique. Cette dernière permet d'attirer et de retenir du personnel compétent<sup>2</sup> ou encore de faire passer un message sur la culture organisationnelle de l'entreprise<sup>3</sup>. Ces dernières années, les politiques de rémunérations ont vu apparaître de nombreuses pratiques de rémunérations variables. Celles-ci peuvent être tantôt individuelles, tantôt collectives. Leurs effets ainsi que leurs proportions idéales au sein de la rémunération totale sont sujets à controverse. Ce paper a pour but de déterminer dans quelle mesure un type bien particulier de rémunération variable, à savoir les bonus d'équipe, peut améliorer les performances d'une entreprise.

Pour ce faire, nous allons tout d'abord présenter les grands types de rémunérations variables collectives. Le dernier point de cette partie sera consacré aux bonus d'équipe, qui feront l'objet d'une attention plus particulière. Ensuite, dans la deuxième partie, nous développerons les théories existantes sur les rémunérations liées à la performance, appelées *performance-related pay* dans la littérature anglophone, et nous analyserons les effets que ce type de rémunération peut avoir sur les travailleurs. La troisième partie aura pour objet l'articulation entre les rémunérations liées à la performance et la performance des entreprises. Enfin, dans la dernière partie de ce paper, nous appliquerons les éléments théoriques vus précédemment aux spécificités des bonus d'équipe pour tenter d'expliquer comment ces derniers peuvent améliorer la performance d'une entreprise.

---

<sup>1</sup> PFEFFER, Jeffrey, *Competitive Advantage through People*, Boston, Harvard Business School Press, 1994;

<sup>2</sup> TREMBLAY, Michel, CHENEVERT, Denis, "Le rôle des stratégies externes et internes dans le choix des politiques de rémunération", *Relations Industrielles*, 57, 2, 2002, p. 332;

<sup>3</sup> KUHN, Kristine, "Compensation as signal of organizational culture: the effects of advertising individual or collective incentives", *The international journal of human resource management*, 20, 7, 2009, p. 1634.

## 1. Les différents types de rémunérations variables collectives

Dans cette première partie, nous allons brièvement décrire les différents types de rémunérations variables collectives et nous profiterons du point sur les bonus d'équipe pour développer les raisons qui nous ont poussé à étudier plus particulièrement ce type de rémunération dans le cadre de ce paper.

### 1.1. Le partage des gains de productivité

Le partage des gains de productivité est un programme basé sur les résultats de l'entreprise.

La paie résultant de ce type de rémunération constitue « [...] une somme d'argent qui représente un pourcentage de l'argent épargné (hausse de la productivité) à travers l'amélioration des méthodes de travail<sup>4</sup> ». Les études ont démontré que le partage des gains de productivité a, en général, une influence positive sur les entreprises, avec des effets assez variés. On notera notamment une augmentation de la quantité et de la qualité de production, une diminution de l'absentéisme ou encore un apprentissage organisationnel accru. Malgré cette influence généralement positive, certains exemples montrent que le partage des gains de productivité peut, dans certains cas, avoir des influences négatives. En effet, il a parfois du mal à survivre aux années pendant lesquelles les gains sont faibles, et des tensions peuvent apparaître au moment de choisir la meilleure manière de redistribuer ces gains<sup>5</sup>.

### 1.2. La participation aux bénéfices

La participation aux bénéfices est basée sur l'atteinte d'un objectif de rentabilité. Elle consiste en une « [...] somme d'argent correspondant à un pourcentage des bénéfices de l'entreprise ou d'une unité administrative<sup>6</sup> ». Les effets des participations aux bénéfices semblent être positifs, mais doivent être pris avec du recul, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les bénéfices sont incertains et les travailleurs sont avertis au risque. Ensuite, les bénéfices ne dépendent pas uniquement des travailleurs, mais également de certains facteurs comme les prix. Enfin, comme pour le partage des gains de production, les participations aux bénéfices résistent difficilement aux années les plus dures<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> CLOUTIER, Julie, MORIN, Denis, RENAUD, Stéphane, « Les régimes de rémunération variable : comment les choisir et les gérer? », *Gestion*, 35, 1, 2010, p. 32;

<sup>5</sup> GERHART, Barry, RYNES, Sara L., SMITHEY FULMER, Ingrid, "Pay and Performance: Individuals, Groups, and Executives", *Academy of Management Annals*, 3, 2009, pp. 22-24;

<sup>6</sup> CLOUTIER, Julie, *Ibidem*;

<sup>7</sup> GERHART, Barry, *Ibid*, pp. 26-28.

### 1.3. L'actionnariat

L'actionnariat consiste en « [...] l'acquisition d'actions de l'entreprise selon des modalités avantageuses pour les employés<sup>8</sup> ». En ce qui concerne ses avantages, des études ont démontré qu'au-delà des bénéfices financiers pour les employés, ceux-ci vont se sentir fiers de détenir une part de l'entreprise, ce qui va avoir des répercussions positives sur les résultats. En outre, ce système permet une communication améliorée entre les employés et les managers<sup>9</sup>.

### 1.4. Les bonus d'équipe

Par bonus d'équipe, j'entends des systèmes de rémunération basés sur des équipes ou des petits groupes. Ce type de rémunération consiste en « [...] une somme d'argent versée à chacun des membres d'une équipe et calculée en fonction de la réalisation des objectifs de l'équipe<sup>10</sup> ».

Hollenbeck *et al.* déplorent le manque d'intérêt à propos des phénomènes de groupes. Selon ces derniers, la littérature en management des ressources humaines s'est concentrée et continue de se concentrer sur le niveau individuel alors que le besoin d'études sur les phénomènes de groupes va commencer à devenir critique<sup>11</sup>.

Nous avons choisi d'étudier les bonus d'équipe, car les enjeux derrière les rémunérations de groupe sont doubles. Son premier objectif est de susciter au sein de l'équipe une cohésion et une coopération entre les membres dans leur réalisation des tâches. Le deuxième est de reconnaître les différents apports individuels de chacun à l'élaboration de ces tâches. Alors que le premier objectif sous-entend une rémunération à parts égales, le second voudrait que chacun soit rémunéré en fonction de ce qu'il a accompli<sup>12</sup>. C'est là le dilemme qu'entraînent les bonus d'équipe comme expliqué par Hollenbeck *et al.* : « *The degree to which teams should operate and be rewarded for behaving as cooperative or competitive systems is at the*

---

<sup>8</sup> CLOUTIER, Julie, MORIN, Denis, RENAUD, Stéphane, « Les régimes de rémunération variable : comment les choisir et les gérer? », *Gestion*, 35, 1, 2010, p. 32 ;

<sup>9</sup> GERHART, Barry, RYNES, Sara L., SMITHEY FULMER, Ingrid, "Pay and Performance: Individuals, Groups, and Executives", *Academy of Management Annals*, 3, 2009, pp. 29-32;

<sup>10</sup> CLOUTIER, Julie, *Ibidem*;

<sup>11</sup> HOLLENBECK, John R, DERUE, Scott D, GUZZO, Rick, "Bridging the gap between i/o research and HR practice: improving team composition, team training, and team task design", *Human Resource Management*, 43, 4, 2004, pp. 354;

<sup>12</sup> GERHART, Barry, *Ibid*, pp. 33-39;

*heart of the debate on reward structures for teams*<sup>13</sup>. » Nous verrons dans la suite de ce paper que ce dilemme a déjà fait l'objet d'un débat dans la littérature.

Dans le cadre de ce paper, nous avons également choisi nous concentrer sur les bonus d'équipe, car les autres types de rémunération variable collective sont des rémunérations destinées à de grands groupes, et donc de grandes entreprises. Or, certaines dynamiques de groupe spécifiques ne peuvent s'observer qu'au sein de groupes plus restreints.

## 2. Les théories sur les rémunérations liées à la performance

Dans la littérature anglophone, le lien entre rémunération et performance fait très souvent référence à des pratiques appelées « *performance-related pay* ». Nous traduirons cette expression par la « rémunération au rendement » ou encore la « rémunération liée à la performance ». Ces pratiques sont désormais mondialement répandues, aussi bien dans le secteur privé que public. Selon un rapport de l'Organisation de coopération et de développement économiques, deux tiers des pays membres ont introduit ou développent des systèmes de rémunération liés à la performance dans le secteur public<sup>14</sup>.

Nous avons lors de nos recherches remarqué que la littérature étudie les effets des pratiques de rémunérations liées à la performance, mais ne décline pas ces dernières. En effet, ces pratiques peuvent prendre de nombreuses formes – collectives et individuelles par exemple –, mais la plupart des études empiriques regroupent ces dernières sous la définition de *performance-related pay*<sup>15</sup>. Ainsi, nous développerons d'abord les théories concernant les rémunérations liées à la performance ; la partie suivante essaiera de démontrer le lien entre les rémunérations liées à la performance et la performance des entreprises.

Dans la présente partie, nous allons tout d'abord aborder des théories provenant de différentes disciplines sur lesquelles les chercheurs se basent pour expliquer les effets des rémunérations liées à la performance. Pour ce faire, nous utiliserons la théorie de l'agence et celle du tournoi, issues d'un courant pensées plus économique et managériale. Nous verrons également la théorie de l'auto-détermination et de la justice distributive qui sont respectivement d'influence

---

<sup>13</sup> HOLLENBECK, John R, DERUE, Scott D, GUZZO, Rick, "Bridging the gap between i/o research and HR practice: improving team composition, team training, and team task design", *Human Resource Management*, 43, 4, 2004, p. 362;

<sup>14</sup> TREMBLAY, Michel, CHENEVERT, Denis, "Le role des strategies externes et internes dans le choix des politiques de remuneration", *Relations Industrielles*, 57, 2, 2002, p. 437;

<sup>15</sup> MCNABB, Robert, WHITFIELD, Keith, 2007. "The impact of varying types of performance-related pay and employee participation on earnings", *International Journal Of Human Resource Management*, 18, 6, 2007, p. 1004.

plus psychologique et sociologique. Toutes ces théories sont intéressantes individuellement, mais nous montrent également que les rémunérations liées à la performance peuvent être abordées sous l'angle de nombreuses disciplines différentes. Cela nous permet de garder en tête que les effets des rémunérations liées à la performance sont toujours influencés par plusieurs facteurs que nous aborderons de manière individuelle. Nous tenons à préciser que nous avons sélectionné ces théories car elles nous semblent apporter à ce paper des éléments variés provenant de disciplines différentes. Elles ne doivent en aucun cas être considérées comme exhaustives des concepts existants en ce qui concerne les rémunérations liées à la performance.

## **2.1. Perspective économique : la théorie de l'agence et la théorie du tournoi**

### **2.1.1. La théorie de l'agence**

Pour introduire cette section sur la théorie de l'agence, citons la définition de Linda Stroh *et al.* :

*Agency theory is an outgrowth of research on risk sharing conducted by economists (Boyd, 1994; Eisenhardt, 1988; Gomez-Mejia & Balkin, 1992a; Lambert, Larcker, & Weigelt, 1993). According to agency theory, each firm consists of a principal (in our study, an organization) and an agent (in our study, a manager). The assumptions of agency theory are that agents are motivated by self-interest, are rational actors, and are risk-averse. Therefore, principals can motivate agents by controlling their incentives<sup>16</sup>.*

La théorie de l'agence suit un courant de pensée économique selon lequel, pour pouvoir être performantes, les entreprises doivent essayer de minimiser leurs coûts tout en étant les plus efficaces possible. La masse salariale étant l'un des plus gros coûts d'une entreprise, cette dernière va adopter différentes stratégies afin de le réduire. Pour ce faire, elle peut notamment jouer sur la part de rémunération fixe et sur la part de rémunération variable qu'elle propose à ses travailleurs. Le but de cet exercice est de trouver l'équilibre entre la réduction des coûts et les attentes du travailleur en termes de rémunération. En d'autres mots, l'entreprise doit motiver ses travailleurs notamment au travers d'incitations financières, tout en sachant que ces derniers sont rationnels, motivés par leur intérêt personnel et adverses au risque.

La théorie de l'agence suggère qu'afin de pouvoir déterminer la part de rémunération variable qu'elle va attribuer à chaque travailleur, une entreprise va se baser sur certains facteurs. Outre les influences extérieures (secteur, activité économique, etc.) ou les caractéristiques propres à l'entreprise (stratégie à long terme, représentation syndicale, etc.) la part de rémunération

---

<sup>16</sup> STROH, Linda K. et al., "Agency Theory and Variable Pay Compensation Strategies", *The Academy of Management Journal*, 39, 3, 1996, p. 751.

variable qu'une entreprise va octroyer à un travailleur va en effet dépendre de trois facteurs : la « programmabilité de la tâche », la « confusion organisationnelle » et la « durée de la relation ».

Premièrement, afin de pouvoir évaluer un travailleur (l'agent), l'entreprise (le principal) va se baser sur la manière dont il réalise ses tâches. Il va sans dire que les tâches les plus programmables sont plus facilement évaluables que les autres. Les différentes manières d'évaluer la performance d'un travailleur seront abordées un peu plus tard dans ce paper. Selon l'article de Linda Stroh *et al.*, la programmabilité d'une tâche est négativement liée à la part de rémunération variable. En d'autres termes plus une tâche est programmable, moins la partie de la rémunération variable du travailleur sera élevée<sup>17</sup>.

Le deuxième facteur est la confusion organisationnelle, qui a une influence directe sur la programmabilité de la tâche. En effet, si une entreprise manque de stabilité, si elle est entraînée entre fusion, acquisition et restructuration, celle-ci va manquer stabilité. Cela va créer une incertitude sur les tâches à accomplir par les travailleurs. Linda Stroh *et al.* ont découvert dans leur enquête que plus la confusion organisationnelle est grande, plus la proportion de rémunération variable sera grande<sup>18</sup>. Leurs résultats sur ce facteur sont en adéquation avec la théorie de l'agence. En effet, celle-ci nous dit que les travailleurs sont adverses au risque. Les entreprises se servent donc des rémunérations variables (susceptibles d'augmenter la rémunération des travailleurs) pour retenir leurs travailleurs.

Enfin, la durée de la relation entre l'entreprise et le travailleur va également jouer un rôle dans la part de rémunération variable accordée à ce dernier. La théorie de l'agence nous dit que plus un travailleur aura de l'ancienneté, plus l'entreprise aura connaissance de ses capacités et le rémunèrera en fonction de ses comportements (rémunération fixe) plutôt qu'en fonction de ses résultats (rémunération variable)<sup>19</sup>. À l'inverse, si une entreprise ne souhaite pas s'associer durablement avec un travailleur, elle le rémunèrera avec une grande part de rémunération variable afin de pousser celui-ci à atteindre des résultats à court terme.

En conclusion, selon la théorie de l'agence, un employeur s'assurera qu'un travailleur suive les objectifs de l'organisation en motivant celui-ci au travers d'incitations. La rémunération fait partie de ces incitations et nous venons de voir que la part de rémunération variable allouée aux travailleurs dépend de certains facteurs, à savoir la programmabilité de la tâche, la

---

<sup>17</sup> STROH, Linda K. et al., "Agency Theory and Variable Pay Compensation Strategies", *The Academy of Management Journal*, 39, 3, 1996, p. 762;

<sup>18</sup> STROH, Linda K., *Ibid*, p. 762;

<sup>19</sup> STROH, Linda K., *Ibid*, p. 754.

confusion organisationnelle et la durée de la relation. L'un des autres grands enseignements de la théorie de l'agence est que les travailleurs sont rationnels, qu'ils sont motivés par leur intérêt personnel et qu'ils sont averses au risque.

### 2.1.2. La théorie du tournoi

Nous allons maintenant aborder la deuxième théorie adoptant une perspective économique et managériale que nous souhaitons approfondir dans le cadre de ce paper. La théorie du tournoi nous explique de quelle manière réagissent des travailleurs lorsqu'ils sont mis en compétition. De plus, elle nous donne des pistes pour nous aider à déterminer jusqu'à quel point il paraît judicieux d'élever le montant d'une rémunération variable.

Dans leur article, Brian Connelly *et al.* définissent la théorie du tournoi de la manière suivante:

*The basic idea of a tournament for these authors (ndlr Lazear et Rosen<sup>20</sup>) was that firms induce effort from employees by effectively pooling some portion of wages from all the employees at one rank into the wages at the next highest rank, giving each the opportunity to win promotion to that rank<sup>21</sup>. »*

Dans sa première forme, le modèle théorique de Lazear et Rosen met en compétition deux travailleurs au sein d'une même entreprise. Les deux salariés vont déterminer s'ils sont prêts à accepter le challenge au travers de deux étapes. Premièrement, chacun d'eux va évaluer l'effort qu'il lui faudra fournir afin d'augmenter au maximum sa probabilité de gagner le premier prix. Deuxièmement, après avoir quantifié l'effort qu'ils auront à fournir, les salariés vont décider si les prix mis en jeu sont suffisamment élevés pour pouvoir compenser cet effort. Comme expliqué par Eric Barget *et al.* : « La théorie des tournois met l'accent sur le rôle incitatif d'une forte dispersion des revenus en termes d'effort et de performance du joueur<sup>22</sup>. ».

Les théoriciens du tournoi avancent qu'en règle générale, la dispersion de la paie (résultant d'un système de tournoi) entraîne des effets positifs tels qu'une promotion de la compétition et une motivation accrue des meilleurs salariés<sup>23</sup>. Cependant, les recherches sur la motivation et la production dans le cadre d'un concours interne ne sont pas très répandues. Cela est dû au

---

<sup>20</sup> L'article en question est plus précisément le suivant : LAZEAR, Edward, ROSEN, Sherwin, "Rank-order tournaments an optimum labor contracts", *Journal of political economy*, 89, 5, 1981, 841-864;

<sup>21</sup> CONNELLY, Brian, TIHANYI, Laszlo, CROOK, Russell, GANGLOFF, Ashley, "Tournament theory : Thirty years of contests and competitions", *Journal of management*, 40, 1, 2014, p. 18;

<sup>22</sup> BARGET, Eric, Llorca, Matthieu, TESTE, Thierry, « La théorie des tournois appliquée aux joueurs de tennis professionnels : peut-on encore parler d'incitations à la performance ? », *Revue d'économie politique*, 121, 3, 2011, p. 350 ;

<sup>23</sup> CONNELLY, Brian, *Ibid*, p. 29.

fait qu'il est compliqué d'obtenir des données exactes sur la performance individuelle dans la plupart des emplois<sup>24</sup>. Certaines recherches ont également démontré que des tournois avec des gains élevés pouvaient entraîner une diminution du travail d'équipe et des comportements contreproductifs<sup>25</sup>.

Afin d'améliorer la motivation des travailleurs, la théorie du tournoi soutient donc qu'il faut redistribuer les revenus des travailleurs sous une forme pyramidale. Ce faisant, les travailleurs vont fournir des efforts afin d'aller le plus loin possible dans la compétition et remporter la plus grande prime possible.

## **2.2. Perspective psychologique : la théorie de l'auto-détermination**

Nous allons maintenant aborder la théorie de l'auto-détermination. Cette théorie se fonde sur des comportements ou phénomènes individuels, contrairement à la justice distributive qui se base sur des comportements collectifs. Elle nous permet ainsi d'aborder les rémunérations liées à la performance d'un point de vue autre qu'économique et managérial. Dans ce chapitre, nous aborderons d'abord la théorie de l'auto-détermination en tant que telle et nous parlerons ensuite des besoins psychologiques de base vus selon cette théorie. Ces besoins psychologiques de base nous permettent d'aller plus loin dans le raisonnement de la théorie de l'auto-détermination et d'en tirer des conclusions différentes.

La théorie de l'auto-détermination est une théorie qui a pour but de déterminer la motivation d'un individu face à une tâche. Cette théorie a été influencée par la théorie de l'évaluation cognitive, qui étudie les facteurs qui influencent la motivation intrinsèque (motivation venant de l'individu lui-même) et la motivation extrinsèque (motivation provenant de facteurs externes) d'un individu. L'élément clé de la théorie de l'auto-détermination est la distinction entre la motivation autonome et la motivation contrôlée.

La motivation autonome est définie de la manière suivante par Marylène Gagné et Edward Déci : « *When people engage an activity because they find it interesting, they are doing the activity wholly volitionally (e.g., I work because it is fun)*<sup>26</sup>. » De nombreuses études

---

<sup>24</sup> CONNELLY, Brian, TIHANYI, Laszlo, CROOK, Russell, GANGLOFF, Ashley, "Tournament theory : Thirty years of contests and competitions", *Journal of management*, 40, 1, 2014, p. 30;

<sup>25</sup> CONNELLY, Brian, *Ibid*, p. 29;

<sup>26</sup> GAGNE, Marylène, DECI, Edward, "Self-determination theory and work motivation", *Journal of organizational behavior*, 26, 2005, p. 334.

établissent une corrélation positive entre ce type de motivation ainsi que l'effort et l'engagement individuels fournis afin de réaliser une tâche<sup>27</sup>.

La motivation contrôlée est quant à elle définie de la manière suivante par ces mêmes auteurs : « *In contrast, being controlled involves acting with a sense of pressure, a sense of having to engage in the actions*<sup>28</sup>. » Dans le cas présent, les personnes sous la contrainte de cette motivation contrôlée tendent à être moins impliquées personnellement dans les tâches qu'elles ont à réaliser. Les conséquences de ce manque d'implication sont une diminution de l'engagement et de la performance au travail<sup>29</sup>.

Selon la théorie de l'auto-détermination, la motivation autonome et la motivation contrôlée peuvent provenir de motivations intrinsèques et extrinsèques. En ce qui concerne les motivations extrinsèques, telles que des deadlines, des incitations financières ou encore des évaluations, celles-ci peuvent avoir deux conséquences. La première est qu'elles vont augmenter la motivation contrôlée d'un individu. La deuxième est que ces motivations extrinsèques vont être internalisées par l'individu et vont dans ce cas augmenter sa motivation autonome. Par contre, les motivations intrinsèques (provenant du plaisir, de l'intérêt qu'un individu a à réaliser une tâche), seront, elles, toujours des motivations autonomes. Ci-dessous, un tableau<sup>30</sup> pour nous permettre d'y voir plus clair :

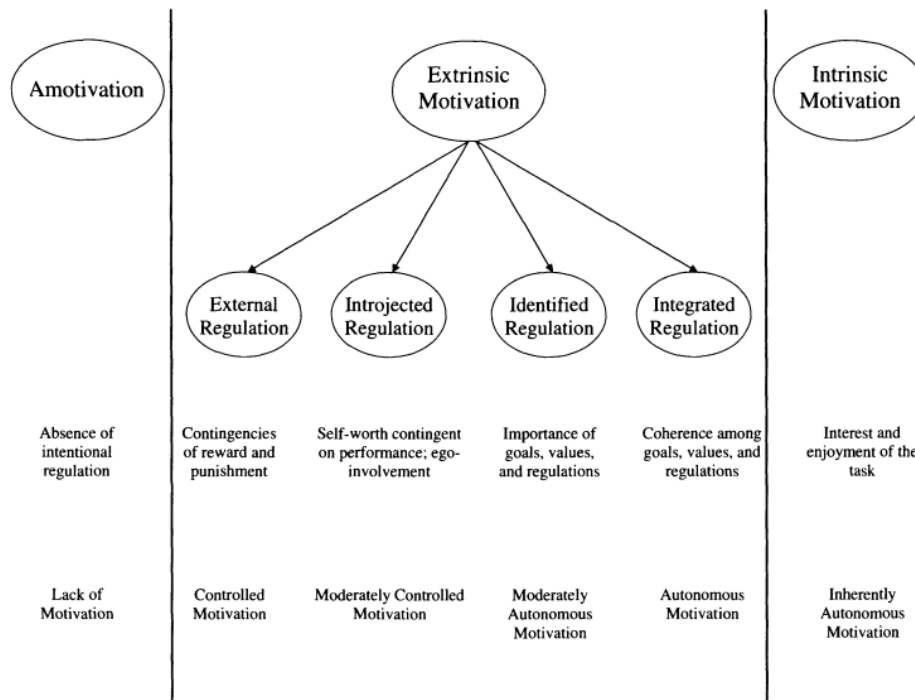
---

<sup>27</sup> LANDRY, Anaïs, GAGNE, Marylène, FOREST, Jacques et al., "The relation between financial incentives, motivation, and performance: An integrative SDT-based investigation", *Journal of Personnel Psychology*, 16, 2, 2017, p. 62;

<sup>28</sup> GAGNE, Marylène, DECI, Edward, "Self-determination theory and work motivation", *Journal of organizational behavior*, 26, 2005, p. 334;

<sup>29</sup> LANDRY, Anaïs, GAGNE, Marylène, FOREST, Jacques et al., "The relation between financial incentives, motivation, and performance: An integrative SDT-based investigation", *Journal of Personnel Psychology*, 16, 2, 2017, p. 62;

<sup>30</sup> GAGNE, Marylène, DECI, Edward, "Self-determination theory and work motivation", *Journal of organizational behavior*, 26, 2005, p. 336.



Dans le cadre de la théorie de l'auto-détermination, les rémunérations liées à la performance doivent être assimilées aux motivations extrinsèques qui vont, selon les cas, renforcer la motivation autonome ou contrôlée. Des recherches indiquent qu'utiliser de l'argent comme incitation peut avoir des conséquences non désirées comme une diminution de la motivation autonome. Cela est dû au fait que l'individu peut en venir à penser que sa source principale de motivation est l'argent. Beaucoup d'auteurs de la théorie de l'auto-détermination ont souligné les risques liés à l'utilisation de l'argent pour motiver les salariés<sup>31</sup>.

Cependant, les rémunérations liées à la performance peuvent également renforcer la motivation autonome des individus lorsque, comme expliqué plus haut, celles-ci sont intériorisées par ce dernier. Nous allons maintenant aborder les besoins psychologiques de base, qui nous permettront d'expliquer ce phénomène.

Selon Richard Ryan et Edward Décı, les trois besoins psychologiques de base sont les suivants :

*Strong links between intrinsic motivation and satisfaction of the needs for autonomy and competence have been clearly demonstrated, and some work suggests that*

<sup>31</sup> LANDRY, Anaïs, *Ibidem*.

*satisfaction of the need for relatedness, at least in a distal sense, may also be important for intrinsic motivation*<sup>32</sup>.

Le premier besoin décrit par les auteurs est celui de compétence. Les individus ont en effet besoin de réaliser les tâches auxquelles ils sont confrontés en utilisant leurs capacités, leurs compétences. Le deuxième est celui d'autonomie, lié au fait que les individus doivent ressentir qu'ils ont le choix quant à la manière dont ils réalisent une tâche. Enfin, le troisième est l'aspect relationnel, à savoir qu'un individu doit se sentir connecté à d'autres individus. Toujours selon Richard Ryan et Edward Déci, la satisfaction de ces trois besoins tout au long de la vie d'un individu est étroitement liée au sentiment de bien-être et d'intégrité de ce dernier<sup>33</sup>.

D'autres auteurs encore nous disent que dans le milieu du travail, la satisfaction des besoins psychologiques est associée à de meilleurs fonctionnements organisationnels, une motivation autonome accrue ainsi qu'une plus grande performance dans la réalisation des tâches<sup>34</sup>.

Revenons maintenant à nos rémunérations liées à la performance qui sont, dans le cadre de la théorie de l'auto-détermination, vues comme des motivations extrinsèques. Ces rémunérations peuvent être perçues par les salariés comme une appréciation de leur travail à leur juste valeur, comme un feedback positif. Selon Thibault Landry *et al.* : « *This may positively contribute to their feeling of competence, as the bonus may represent an acknowledgment of their substantial work efforts, as well as of autonomy, as the bonus may represent employees' volitional choice to invest such efforts in their work*<sup>35</sup>. » Nous voyons donc que lorsque les rémunérations liées à la performance sont intériorisées par les individus, celles-ci vont combler leurs besoins psychologiques, renforçant ainsi leur motivation autonome.

Cette partie sur la théorie de l'auto-détermination nous permet donc de nous rendre compte que différents auteurs de la même théorie peuvent arriver à des conclusions totalement divergentes quant aux effets des rémunérations liées à la performance sur la motivation et la performance des salariés. Nous en retiendrons que l'élément clé est la perception qu'un employé se fait d'une rémunération liée à la performance. Les effets de celle-ci peuvent être positifs si le travailleur la ressent comme une récompense adéquate face au travail qu'il

---

<sup>32</sup> RYAN, Richard, DECI, Edward, "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", *American Psychologist*, 55, 1, 2000, p. 71;

<sup>33</sup> RYAN, Richard, *Ibid*, p. 74-75;

<sup>34</sup> LANDRY, Anaïs, GAGNE, Marylène, FOREST, Jacques *et al.*, "The relation between financial incentives, motivation, and performance: An integrative SDT-based investigation", *Journal of Personnel Psychology*, 16, 2, 2017, p. 64;

<sup>35</sup> LANDRY, Anaïs, *Ibidem*.

fournit. A contrario, le travailleur peut également la ressentir comme la seule source de motivation qui le relie à la tâche qu'il doit accomplir, ceci entraînant des effets négatifs.

Pour conclure ce chapitre sur la théorie de l'auto-détermination, nous souhaiterions souligner certaines contradictions entre les conclusions de cette dernière et la théorie de l'agence. En effet, selon la théorie de l'agence, c'est la rémunération que nous allons donner à un travailleur (l'agent) qui va motiver ce dernier à accomplir les tâches prescrites par l'entreprise (le principal). Or, nous venons de découvrir que, selon certains auteurs de la théorie de l'auto-détermination, les incitations financières peuvent diminuer la motivation d'un travailleur. Cette différence pourrait provenir du fait que la théorie de l'agence ne prend pas en compte la manière dont les travailleurs perçoivent la rémunération. Cela nous conforte dans notre choix de nous référer à des théories provenant de disciplines différentes afin d'essayer de comprendre les effets des rémunérations liées à la performance.

### **2.3. Perspective sociologique : la justice distributive**

Nous allons maintenant parler de la justice distributive. La recherche sur ce sujet nous paraît intéressante dans le sens où, comme les autres théories abordées précédemment, elle nous apporte un nouvel angle de vue sur les rémunérations liées à la performance. De plus, la justice distributive nous aidera à mieux comprendre les enjeux collectifs qui se cachent derrière les bonus d'équipe.

La justice distributive, que nous abordons dans ce paper, est l'une des trois dimensions de la justice organisationnelle de Jerald Greenberg. Celui-ci décrit cette justice organisationnelle de la manière suivante : « *In recent years a literature has grown around attempts to describe and explain the role of fairness as a consideration in the workplace – a topic dubbed organizational justice (Greenberg, 1987a)*<sup>36</sup>. »

Les autres types de justice dans la théorie de la justice organisationnelle sont la « justice procédurale » et la « justice interactionnelle ». Toutefois, nous nous attarderons uniquement sur la dimension de justice distributive, car celle-ci est la seule liée aux récompenses (dans notre cas, les rémunérations liées à la performance) que reçoivent les travailleurs.

Dans leur article, Jarrod Haar et Chester Spell définissent la justice distributive de la manière suivante : « Further, Mueller, Iverson and Jo (1999) defined distributive justice as an

---

<sup>36</sup> GREENBERG, Jerald, "Organisational justice: yesterday, today, tomorrow", *Journal of management*, 16, 2, 1990, p. 400.

employee's 'appraisal of the fairness of his/her rewards [outcomes] given his/her inputs'<sup>37</sup>. » En d'autres mots, il peut arriver qu'un employé compare sa rémunération avec celle de ses collègues en ayant sa propre perception des efforts et des tâches qu'il, et que chacun, a dû accomplir pour atteindre une rémunération. Le résultat de cette comparaison peut influencer la manière dont l'employé perçoit les rémunérations reçues ou bien encore les comportements que cet employé va dorénavant adopter face aux tâches qu'il doit effectuer. Ainsi, si un travailleur apprend qu'il est moins rémunéré que ses collègues et qu'il a le sentiment de fournir autant d'efforts qu'eux, toute chose étant égale par ailleurs, sa motivation risque d'en pâtir.

Les résultats d'une rémunération équitable peuvent être expliqués à l'aide de la théorie des besoins psychologiques de base vus dans le chapitre précédent. Dans un environnement de travail, quand les efforts et la performance sont justement récompensés, les employés vont avoir tendance à intérioriser ces récompenses et à les attribuer à leurs capacités, ce qui va satisfaire leur besoin de compétence. Ces récompenses vont également leur donner l'impression de travailler dans un environnement de travail juste et équitable. Cela va leur donner envie de s'investir tout en renforçant leur besoin d'autonomie. À l'inverse, s'ils ont le sentiment d'être victimes d'injustice, ils vont attribuer les raisons de cette injustice à une mauvaise gestion ou à du favoritisme et vont donc les attribuer à des facteurs externes. Ce cheminement empêchera donc le renforcement du besoin de compétence et d'autonomie de ces employés<sup>38</sup>.

Les résultats d'une recherche sur la justice distributive nous disent que celle-ci est directement liée à la satisfaction de l'emploi<sup>39</sup>. Une autre recherche met également en avant le fait qu'un bonus distribué de manière égale entre tous les travailleurs engendre de moins bons résultats en termes de performance que lorsqu'il est distribué de manière équitable<sup>40</sup>.

---

<sup>37</sup> MUELLER, C., IVERSON, R., JO, D., "Distributive Justice: Evaluations in Two Cultural Contexts: A Comparison of U.S. and South Korean Teachers", *Human Relations*, 52, 1999, pp. 869–893 cité par HAAR, Jarrod M., SPELL, Chester S., "How Does Distributive Justice Affect Work Attitudes? The Moderating Effects of Autonomy." *International Journal of Human Resource Management*, 20, 8, 2009, p. 1828;

<sup>38</sup> LANDRY, Anaïs, GAGNE, Marylène, FOREST, Jacques et al., "The relation between financial incentives, motivation, and performance: An integrative SDT-based investigation", *Journal of Personnel Psychology*, 16, 2, 2017, p. 64;

<sup>39</sup> HAAR, Jarrod M., SPELL, Chester S., "How Does Distributive Justice Affect Work Attitudes? The Moderating Effects of Autonomy." *International Journal of Human Resource Management*, 20, 8, 2009, p. 1833;

<sup>40</sup> GARBERS, Yvonne, KONRADT, Udo, "The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives", *Journal of occupational and organizational psychology*, 87, 2014, p. 122.

Ce chapitre nous permet donc de souligner que pour qu'elles soient efficaces, les rémunérations liées à la performance doivent être perçues comme justes par les travailleurs. Si de prime abord la justice distributive semble être contraire aux enseignements de la théorie du tournoi (qui prône la compétition entre des travailleurs qui se battent pour être les meilleurs), elle ne l'est pas forcément. En effet, pour qu'une rémunération soit perçue comme juste, il ne faut pas nécessairement que celle-ci soit égale entre tous les travailleurs, mais elle doit refléter les efforts et les tâches accomplis par ceux-ci.

### 3. L'impact des rémunérations liées à la performance sur la performance des entreprises

La partie précédente montre nous qu'il existe beaucoup de manières de comprendre comment les rémunérations liées à la performance influent sur les travailleurs. Celles-ci vont changer les comportements adoptés par ces derniers via des mécanismes aux résultats aussi inattendus que variés. Dans cette partie, nous allons tout d'abord, essayer de comprendre comment ces comportements peuvent améliorer la performance des entreprises. Ensuite, nous nous attarderons quelque peu sur la question de la mesure de la performance.

#### 3.1. L'« *incentive effect* » et le « *sorting* »

La plupart des articles que nous avons trouvés sur le sujet suggèrent un lien positif entre les rémunérations liées à la performance et la performance des entreprises, mais ces derniers n'expliquent pas vraiment comment, ni au travers de quels mécanismes ce lien opère. En effet, ce dernier est souvent fait de manière très directe et sans explications. Citons deux exemples provenant de l'article de Benoît Mahi *et al.* pour illustrer nos propos. « En effet, si la dispersion salariale semble avoir un impact sur l'effort fourni par le travailleur, et donc sur la performance de l'entreprise, [...] »<sup>41</sup>, « Akerlof et Yellen (1988) sont les premiers à mettre en évidence l'importance de la compression salariale qui permet une amélioration des relations de travail, et donc de la performance, [...] »<sup>42</sup>. Nous voyons ici, comme nous venons de l'expliquer, que le lien fait entre effort, amélioration des relations de travail et performance est assez brut. Ces exemples sont assez représentatifs du reste de la littérature que nous avons lue. Notons cependant que tous les articles que nous avons rassemblés sont unanimes sur le fait que la motivation est égale à performance.

---

<sup>41</sup> MAHY, Benoît, RYCX, François, VOLRAL, Mélanie, « L'influence de la dispersion salariale sur la performance des grandes entreprises belges », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 47, 3, 2008, p. 28;

<sup>42</sup> MAHY, Benoît, *Ibidis*, p. 29.

Or, nous pourrions nous poser la question suivante : que se passe-t-il si un travailleur est incompetent ? Comme dit lors de l'introduction de ce paper, une entreprise peut se reposer sur plusieurs piliers, dont sa gestion des ressources humaines, afin d'améliorer sa performance. De plus, sa politique de rémunération n'est en outre qu'une partie de sa gestion des ressources humaines. Or, la gestion des compétences, qui ne fait pas l'objet de ce paper, joue également un rôle dans la performance des entreprises. Dans notre cas, et pour utiliser la notion « d'effort » vue plus haut dans notre exemple, si une personne n'est pas compétente, nous pourrions nous dire que, quels que soient les efforts fournis, elle n'améliorera pas la performance de l'entreprise. Par cette réflexion, nous n'avons pas pour but de jouer l'avocat du diable. En effet, nous sommes tout à fait conscients qu'il paraît logique que si un travailleur redouble d'efforts, il contribuera à la performance de l'entreprise. Cependant, nous trouvons important de souligner que nous avons trouvé peu d'information concernant cette question du lien entre les comportements suscités par les rémunérations liées à la performance et la performance de l'entreprise.

L'article de Barry Gerhart, Sara L. Rynes et Ingrid Smithey Fulmer apporte toutefois un élément de réponse. Ces auteurs nous expliquent que les sciences sociales nous ont offert toute une variété de théories qui expliquent l'impact de la paie sur les organisations, « *These include reinforcement, expectancy, equity, utility, agency, efficiency wage, and tournament theories (for reviews, see Bartol & Locke, 2000 and Gerhart & Rynes, 2003)*<sup>43</sup> ». Toujours d'après ces auteurs, toutes ces théories opèrent sur la motivation et la performance via deux mécanismes différents. Ces deux mécanismes sont respectivement, l'*incentive effect*, que nous traduirons par l'« effet d'incitation » et le *sorting*, que nous traduirons par l'« effet de sélection ».

Premièrement, nous avons l'effet d'incitation, qui est défini par les auteurs de la manière suivante : « [...] *the impact of PFP on performance via it's impact on current employees' motivational states.*<sup>44</sup> » Les auteurs soulignent ici un élément clé que nous avons retrouvé dans la plupart des travaux que nous avons lus et qui influence la performance : l'état de motivation. En d'autres termes, les rémunérations liées à la performance influencent le niveau d'intensité de la motivation individuelle et collective. Plusieurs études ont démontré ce lien positif entre rémunération incitante et performance de l'organisation.<sup>45</sup> Cela ne nous paraît pas

---

<sup>43</sup> GERHART, Barry, RYNES, Sara L., SMITHEY FULMER, Ingrid, "Pay and Performance: Individuals, Groups, and Executives", *Academy of Management Annals*, 3, 2009, p. 6;

<sup>44</sup> GERHART, Barry, *Ibidem*;

<sup>45</sup> GERHART, Barry, *Ibidem*.

étonnant au vu de la littérature que nous avons sélectionnée et des théories que nous venons de voir à la section précédente. En effet, la motivation est souvent un élément clé au sein de chacune d'entre elles. La théorie de l'agence et celle du tournoi nous apprennent que le but des incitations financières est de motiver les travailleurs, et la théorie de l'auto-détermination tourne autour de différents types de motivation (motivation autonome et motivation contrôlée). Quant à elle, la théorie de la justice voit la motivation comme une conséquence du sentiment d'équité ressenti par les travailleurs.

Deuxièmement, et c'est là que Barry Gerhart, Sara L. Rynes et Ingrid Smithey Fulmer répondent plus spécifiquement à nos interrogations, les rémunérations liées à la performance influent sur la performance des entreprises via l'effet de sélection. Celui-ci est expliqué par les auteurs de la manière suivante : « [...] *sorting effects, which reflect the impact of pay on performance via its impact on the composition of the workforce (Gerhart & Milkovich, 1992)*<sup>46</sup>. » En d'autres mots, certains types de rémunérations liées à la performance vont attirer et retenir certains profils de travailleurs. Les employeurs peuvent donc adapter et promouvoir leurs types de rémunérations liées à la performance en fonction du type de travailleurs qu'ils souhaitent embaucher. Cela va leur permettre d'attirer des travailleurs ayant des compétences spécifiques qui vont entraîner de meilleures performances pour l'entreprise. Notons néanmoins que les auteurs remarquent que l'effet de sélection peut être amoindri par les pratiques de recrutement des entreprises. En effet, lors de recrutements, les travailleurs sont sélectionnés en fonction de nombreux autres facteurs que leur attrait pour un certain type de rémunération.

Cet effet de sélection est presque inexistant dans les articles que nous avons mentionnés dans la partie précédente. On pourrait cependant imaginer un lien avec la théorie de l'agence, qui nous dit que les travailleurs sont adverses au risque. En effet, tout en sachant cela, si une entreprise réussit à attirer des travailleurs en leur offrant une grande part de rémunération liée à la performance, c'est que ceux-ci ont assez confiance en leurs compétences pour accepter le risque lié à ces rémunérations. Ce faisant, les entreprises attireraient donc ce que l'on appelle des *top-performers*.

Toujours d'après Barry Gerhart, Sara L. Rynes et Ingrid Smithey Fulmer, les rémunérations liées à la performance ont donc des répercussions positives sur la performance des entreprises. Néanmoins, d'autres auteurs apportent une réponse plus nuancée à la question. Ainsi, Jeffrey

---

<sup>46</sup> GERHART, Barry, RYNES, Sara L., SMITHEY FULMER, Ingrid, "Pay and Performance: Individuals, Groups, and Executives", *Academy of Management Annals*, 3, 2009, p. 7.

Pfeffer estime que les rémunérations liées à la performance individuelle se concentrent sur la contribution individuelle alors que certaines tâches requièrent un travail d'équipe. Selon lui, il est désirable de récompenser la performance non pas à un niveau individuel, mais sur la base des performances de groupe<sup>47</sup>.

Pour clôturer ce chapitre, nous soulignerons que la littérature scientifique semble d'accord pour dire que les rémunérations variables liées à la performance ont un effet positif sur la performance des entreprises. Cependant, nous voudrions rappeler que les rémunérations liées à la performance englobent de nombreuses pratiques tantôt individuelles, tantôt collectives dont les résultats peuvent varier. Nous avons également vu qu'elles influencent la performance au travers de la motivation. N'oublions pas non plus que cette motivation peut être influencée par de nombreux autres facteurs que la rémunération.

### 3.2. Comment mesurer la performance ?

Nous avons vu dans le chapitre précédent que les rémunérations liées à la performance incitent les travailleurs à être plus performants via une augmentation de leur motivation. Comme leur nom l'indique, ces rémunérations liées à la performance supposent que les travailleurs doivent atteindre une certaine performance afin de mériter la rémunération qui lui est liée. Lors des sections précédentes, nous avons supposé que la performance pouvait être facilement et objectivement mesurée. Or, dans la réalité, cette mesure n'est jamais aussi facile. Afin d'apprécier cette performance, les entreprises peuvent se baser sur deux types de mesures. La première est une mesure dite « objective », basée sur les résultats, tandis que la deuxième est dite « subjective » et est basée sur les comportements.

La mesure subjective, basée sur les comportements, possède plusieurs avantages. Le premier, et non des moindres, est qu'elle peut être utilisée pour n'importe quel poste. Elle permet également de contrôler des facteurs de performance qui ne dépendent pas de l'employé et d'évaluer si ce dernier atteint ses résultats par le biais de voies acceptables. Enfin, la mesure subjective risque moins de pousser l'employé à se concentrer uniquement sur les tâches qui seront mesurées par l'évaluateur<sup>48</sup>.

Néanmoins, cette mesure subjective atteint ses limites quand il est demandé à l'évaluateur ou à l'organisation de justifier objectivement les différences entre les personnes évaluées. De

---

<sup>47</sup> PFEFFER, Jeffrey, *Competitive Advantage through People*, Boston, Harvard Business School Press, 1994 p.38;

<sup>48</sup> RYNES, Sara L. et al., "Personnel Psychology : Performance evaluation and pay for performance", *Annual Review of Psychology*, 56, 2005, p. 583.

plus, les managers se montreraient résistants face à ce type d'évaluation, car ils auraient tendance à se montrer trop indulgents dans leur évaluation afin d'éviter des problèmes relationnels avec leurs collègues<sup>49</sup>.

La mesure objective, orientée sur les résultats, semble quant à elle résoudre tous les problèmes de subjectivité de la précédente. Malheureusement, cette mesure n'est pas utilisable pour tous les types de postes. De plus, en se basant sur les résultats, cette mesure augmente le risque que prennent les employés. Or, d'après la théorie de l'agence, ces derniers sont adverses au risque. Enfin, les employés préfèrent être évalués en termes d'activité, car les résultats obtenus ne sont pas toujours à la hauteur des efforts déployés par<sup>50</sup>.

Enfin, nous aimerions préciser qu'il est important de faire le bon choix quant au type de mesure à utiliser lors de l'évaluation des travailleurs. En effet, les répercussions que peuvent entraîner une mauvaise évaluation sur un employé peuvent porter atteinte à sa motivation. Or, il serait dommageable que cela soit dû à une évaluation non appropriée au type de poste occupé par ce travailleur.

#### **4. Les fonctionnements des rémunérations liées à la performance appliquées aux spécificités des bonus d'équipe**

Maintenant que nous avons vu les différents types de rémunérations variables collectives dans la première partie et que nous avons fait le lien entre les rémunérations liées à la performance et la performance dans la troisième, nous allons pouvoir essayer de déterminer l'impact des bonus d'équipe sur la performance des entreprises. Pour ce faire, nous allons utiliser les deux derniers mécanismes que nous venons de décrire, à savoir l'effet de sélection et l'effet d'incitation, pour mettre en évidence le lien entre les théories abordées dans la deuxième partie et la performance des bonus d'équipe.

Commençons par l'effet de sélection. Quel que soit le type de rémunération variable utilisé par l'entreprise, l'effet de sélection va attirer et retenir les travailleurs dont les valeurs correspondent au type de rémunération choisi. Dans notre cas, il s'agit donc des bonus d'équipe, qui vont très certainement attirer des travailleurs possédant des compétences telles que la coopération et l'entraide, par exemple. Si ce type de compétences est recherché par l'entreprise, car elles permettent de meilleurs résultats, alors les bonus d'équipe vont en effet

---

<sup>49</sup> RYNES, Sara L. et al., "Personnel Psychology : Performance evaluation and pay for performance", *Annual Review of Psychology*, 56, 2005, p. 583;

<sup>50</sup> RYNES, Sara L. et al., *Ibid*, p. 584.

améliorer la performance de l'entreprise. Par contre, les bonus de groupe auront tendance à éloigner les *top performers*. Ces derniers sont beaucoup plus friands de bonus individuels et préfèrent que leur rémunération soit liée à leurs propres performances.

Vient ensuite l'effet d'incitation. Comme dit précédemment, l'élément clé de l'effet d'incitation est la motivation. Notre objectif sera donc de comprendre, au travers des théories que nous avons développées plus haut, comment les bonus d'équipe peuvent motiver les travailleurs. Nous nous proposons de le faire en trois parties, c'est-à-dire en autant de disciplines dont sont inspirées les théories que nous avons abordées.

#### **4.1. Les théories de l'agence et du tournoi et les bonus d'équipe**

La théorie de l'agence nous apprend que pour qu'un employeur puisse s'assurer qu'un travailleur suive les objectifs de l'organisation, il doit motiver celui-ci au travers d'incitations telles que la rémunération. L'autre enseignement essentiel de la théorie de l'agence est que les travailleurs sont rationnels, motivés par leur intérêt personnel et adverses au risque. Selon la théorie de l'agence donc, les bonus d'équipe ne paraissent pas pouvoir motiver les travailleurs. En effet, les rémunérations liées à la performance individuelle semblent être beaucoup plus en adéquation avec la motivation mue par l'intérêt personnel des travailleurs. Nous pourrions éventuellement admettre que si c'est dans leur intérêt personnel, les travailleurs pourraient adhérer au bonus d'équipe. Là où nous n'arrivons pas à trouver de consensus est quand la théorie de l'agence nous dit que les travailleurs sont adverses au risque. Dans le cas des bonus d'équipe, le risque est multiplié par le nombre de participants. Quoi de plus risqué que de dépendre d'autres personnes pour atteindre nos objectifs ?

Selon la théorie du tournoi maintenant, les travailleurs sont plus motivés lorsqu'ils sont mis en compétition. Par contre, lorsqu'on applique ses enseignements aux bonus d'équipe, on se rend compte que les conséquences sur la motivation des travailleurs ne sont pas forcément souhaitables. En effet, imaginons que l'on crée une compétition au niveau de l'organisation entre les équipes. Nous pensons que les répercussions positives sur la motivation des équipes pourraient en effet être non négligeables. Cependant, cela aurait par ailleurs de nombreuses répercussions négatives sur des éléments essentiels tels que la communication organisationnelle. Cela empêcherait également les différentes équipes d'avoir une vision commune sur les buts communs que souhaite atteindre l'entreprise.

D'un point de vue purement économique et managérial, en se fondant sur les théories de l'agence et du tournoi, les bonus d'équipe ne semblent donc pas adaptés pour motiver les travailleurs de manière à améliorer les performances de l'entreprise.

#### **4.2. La théorie de l'auto-détermination et les bonus d'équipe**

Nous avons vu que selon la théorie de l'auto-détermination, les rémunérations liées à la performance peuvent avoir des effets aussi bien positifs que négatifs sur la motivation. Certains auteurs nous disent que les rémunérations liées à la performance peuvent diminuer la motivation autonome des individus, alors que d'autres nous expliquent qu'elles augmentent la motivation des employés en répondant à leurs besoins psychologiques de base. Nous allons confronter les bonus d'équipe à ces deux points de vue.

Premièrement, la question est de savoir si l'argent que les travailleurs vont gagner via les bonus d'équipe pourrait être perçu comme leur seule source de motivation. En d'autres mots, est-ce qu'un travailleur pourrait avoir le sentiment de faire des efforts pour que le groupe atteigne ses objectifs uniquement pour de l'argent ? À cet égard, nous pensons que le fait que les bonus d'équipe créent une dynamique de groupe réduit fortement la probabilité qu'un travailleur vienne à penser qu'il agit dans l'intérêt du groupe uniquement pour la récompense promise. Les rémunérations liées à la performance individuelle sont, selon nous, beaucoup plus sujettes à ce type de perceptions. Cependant, il est possible que certaines personnes soient totalement opposées à la coopération et à l'esprit d'équipe. Dans ce cas, les bonus d'équipe réduiraient leur motivation.

Deuxièmement, du point de vue des besoins psychologiques de base, nous pensons que les bonus d'équipe augmentent la motivation des travailleurs. Selon nous, les besoins de compétence et d'autonomie peuvent être comblés dans de petits groupes comme des équipes. En effet, au sein d'une équipe, chacun peut identifier dans quelle mesure son travail et ses efforts ont permis d'atteindre les objectifs collectifs et donc de satisfaire son besoin de compétence. De plus, au sein d'équipes, nous pensons que chacun a la liberté de choisir la manière dont il va contribuer à l'effort de groupe, ce qui répond donc au besoin d'autonomie. Enfin, le troisième besoin, le besoin relationnel, nous semble bien évidemment rempli, étant donné que les bonus d'équipe supposent une dynamique de groupe. Nous aimerions cependant préciser que plus les équipes comptent de membres, plus il semble difficile de satisfaire les besoins psychologiques de base. En effet, dans de trop grands groupes, les individus ne parviennent plus à mesurer la portée de leurs actes au sein de la collectivité et leurs besoins de compétence et d'autonomie ne sont, dès lors, plus satisfaits. Cela corrobore

les dires de Sara Rynes et al. selon lesquels, dans de grands groupes, les travailleurs sont rationnellement plus influencés par leur propre intérêt et n'agiront pas dans l'intérêt collectif<sup>51</sup>.

En se fondant sur ces deux points de vue, il semblerait que les bonus d'équipe peuvent globalement augmenter la motivation des travailleurs. Nous souhaiterions quand même ajouter qu'il nous semble que plus l'équipe s'agrandit, moins les bonus d'équipe vont parvenir à motiver les travailleurs. Nous noterons également que si les individus sont complètement réticents au travail d'équipe, les bonus d'équipe ne parviendront pas à les motiver.

### **4.3. La justice distributive et les bonus d'équipe**

La justice distributive nous enseigne que lorsque les travailleurs comparent leurs rémunérations entre eux, deux issues sont possibles. Soit le travailleur a la perception que sa rémunération est juste et cela renforce sa motivation, soit il se sent lésé et adapte son comportement face aux tâches qu'il doit accomplir. La théorie de la justice distributive nous dit également que les travailleurs préfèrent que les rémunérations soient distribuées de manière équitable plutôt qu'égale.

En appliquant ces notions aux bonus d'équipe, si ceux-ci sont distribués de manière équitable, ils pourraient être capables de renforcer la motivation des travailleurs. Cependant, l'article de Sara Rynes et al. soutient que les travailleurs n'aiment pas travailler sur des tâches communes car, en règle générale, la rémunération liée à ces tâches est partagée de manière égale entre tous les participants<sup>52</sup>. Dans ce cas de figure, aucun des travailleurs ne souhaite travailler plus que ses collègues puisque la récompense sera de toute façon partagée de manière égale entre tous. Cela rejoint les enseignements de la justice distributive, à savoir que les travailleurs préfèrent une rémunération équitable plutôt qu'une rémunération égale. Afin d'éviter ce type de comportements, nous pensons qu'il est envisageable de faire varier le montant des bonus d'équipe de manière individuelle. Il ne faut pas voir cela comme une compétition – prônée par la théorie du tournoi –, mais comme une manière de récompenser chacun en fonction de ses efforts et de ce qu'il a apporté à l'équipe.

Ce chapitre nous a permis, au travers des deux mécanismes de Barry Gerhart, Sara L. Rynes et Ingrid Smithy Fulmer par lesquels les rémunérations liées à la performance influencent la

---

<sup>51</sup> RYNES, Sara L. et al., "Personnel Psychology : Performance evaluation and pay for performance", *Annual Review of Psychology*, 56, 2005, p. 585;

<sup>52</sup> RYNES, Sara L. et al., *Ibidem*.

performance des entreprises, de nous essayer à déterminer dans quelle mesure les bonus d'équipe influencent la performance des entreprises. Selon l'école de pensée économique et managériale, les bonus d'équipe ne semblent pas apporter d'éléments permettant d'améliorer de manière significative la performance des entreprises. En revanche, sous certaines conditions, telles que la distribution équitable des bonus d'équipe, les théories psychologiques et sociologiques paraissent démontrer une corrélation positive entre les bonus d'équipe et la performance d'une entreprise. Tout en gardant en tête que les bonus d'équipe ne sont qu'une partie visible de l'iceberg de la performance, nous pensons que si ces derniers sont bien implémentés, et cela dans de bonnes conditions, ils peuvent en effet contribuer positivement à la performance d'une entreprise.

## Conclusion

Afin de répondre à la question du lien entre bonus d'équipe et performance des entreprises, nous avons dans un premier temps présenté les différents types de rémunérations variables collectives. Dans cette partie, nous avons accordé une attention particulière aux bonus d'équipe, au centre de cette recherche, afin de mettre en exergue leurs caractéristiques spécifiques. Dans la deuxième partie, nous avons sélectionné certaines théories, provenant de disciplines différentes, qui nous ont permis de comprendre le fonctionnement des rémunérations liées à la performance, et ce de différents points de vue. Ensuite, les enseignements de la troisième partie de ce paper nous ont servi de charnière afin de pouvoir faire le lien entre les bonus d'équipe et la performance des entreprises. Cette articulation fait l'objet de la quatrième et dernière partie de ce paper.

C'est donc sur la base de cette méthodologie que nous avançons que les bonus d'équipe peuvent, sous certaines conditions, améliorer la performance des entreprises. Ajoutons à cet égard que, comme le souligne à maintes reprises la littérature sur le sujet, la motivation est l'un des principaux facteurs de performance. Nous aimerions également ajouter qu'il nous semble que la manière dont un travailleur perçoit sa rémunération joue un rôle important dans les relations entre employeurs et employés, et intervient par extension dans la performance.

Convenons toutefois que l'une des limites de ce paper est qu'il n'étudie pas un type de fonction bien précis. Bien que nous pensons que les effets des rémunérations liées à la performance peuvent être généralisés dans une certaine mesure, les bonus d'équipe seront sans doute plus motivants pour certains types de fonctions. Cependant, au vu de la littérature que nous avons pu trouver sur le sujet, nous avons opté pour une vision plus globale.

Enfin, étant donné la place centrale de la motivation parmi les facteurs de performance, il nous semble essentiel de souligner que nous n'avons étudié qu'une de ses nombreuses composantes, à savoir la motivation liée aux rémunérations variables. Bien d'autres composantes, telles que l'épanouissement professionnel, jouent un rôle sur la motivation et vont donc influencer sur la performance des travailleurs.

## Bibliographie

BARGET, Eric, Llorca, Matthieu, TESTE, Thierry, « La théorie des tournois appliquée aux joueurs de tennis professionnels : peut-on encore parler d'incitations à la performance ? », *Revue d'économie politique*, 121, 3, 2011, pp. 347-370.

CLOUTIER, Julie, MORIN, Denis, RENAUD, Stéphane, « Les régimes de rémunération variable : comment les choisir et les gérer? », *Gestion*, 35, 1, 2010, pp. 31-44.

CONNELLY, Brian, TIHANYI, Laszlo, CROOK, Russell, GANGLOFF, Ashley, "Tournament theory : Thirty years of contests and competitions", *Journal of management*, 40, 1, 2014, pp. 16-47.

GAGNE, Marylène, DECI, Edward, "Self-determination theory and work motivation", *Journal of organizational behavior*, 26, 2005, pp. 331-362.

GARBERS, Yvonne, KONRADT, Udo, "The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives", *Journal of occupational and organizational psychology*, 87, 2014, pp. 102-137.

GERHART, Barry, RYNES, Sara L., SMITHEY FULMER, Ingrid, "Pay and Performance: Individuals, Groups, and Executives", *Academy of Management Annals*, 3, 2009, pp. 251-315.

GREENBERG, Jerald, "Organisational justice: yesterday, today, tomorrow", *Journal of management*, 16, 2, 1990, pp. 399-432.

HAAR, Jarrod M., SPELL, Chester S., "How Does Distributive Justice Affect Work Attitudes? The Moderating Effects of Autonomy." *International Journal of Human Resource Management*, 20, 8, 2009, pp. 1827-1842.

KUHN, Kristine, "Compensation as signal of organizational culture: the effects of advertising individual or collective incentives", *The international journal of human resource management*, 20, 7, 2009, pp. 1634-1648.

LANDRY, Anaïs, GAGNE, Marylène, FOREST, Jacques et al., "The relation between financial incentives, motivation, and performance: An integrative SDT-based investigation", *Journal of Personnel Psychology*, 16, 2, 2017, pp. 61-76.

LAZEAR, Edward, ROSEN, Sherwin, "Rank-order tournaments and optimum labor contracts", *Journal of political economy*, 89, 5, 1981, pp. 841-864.

MAHY, Benoît, RYCX, François, VOLRAL, Mélanie, « L'influence de la dispersion salariale sur la performance des grandes entreprises belges », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 47, 3, 2008, pp. 27-40.

MCNABB, Robert, WHITFIELD, Keith, 2007. "The impact of varying types of performance-related pay and employee participation on earnings", *International Journal Of Human Resource Management*, 18, 6, 2007, pp. 1004-1025.

PFEFFER, Jeffrey, *Competitive Advantage through People*, Boston, Harvard Business School Press, 1994.

RYAN, Richard, DECI, Edward, "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", *American Psychologist*, 55, 1, 2000, pp. 68-78.

RYNES, Sara L. et al., "Personnel Psychology : Performance evaluation and pay for performance", *Annual Review of Psychology*, 56, 2005, pp. 571-600.

STROH, Linda K. et al., "Agency Theory and Variable Pay Compensation Strategies", *The Academy of Management Journal*, 39, 3, 1996, pp. 751-767.

TREMBLAY, Michel, CHENEVERT, Denis, "Le rôle des stratégies externes et internes dans le choix des politiques de rémunération", *Relations Industrielles*, 57, 2, 2002, pp. 331-353.

Université Catholique de Louvain

**FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, SOCIALES, POLITIQUES ET  
DE COMMUNICATION**

**L'IMPACT DES NÉGOCIATIONS INTERPROFESSIONNELLES  
SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES**

PAPER 2

Par Jérôme GUILLEMAERE

Promoteur : Emmanuelle Perin

Paper présenté dans le cadre du travail de fin  
d'études TRAV29502

Année académique 2016-2017

## Table des matières

Introduction.....	1
1. La concertation sociale belge et la loi de 1996 .....	2
1.1. Les origines de la concertation sociale belge.....	2
1.2. La loi de 1996 .....	3
2. Les négociations interprofessionnelles : enjeux et influences extérieures.....	6
2.1. Les enjeux récents de la négociation interprofessionnelle .....	6
2.2. La nouvelle gouvernance européenne.....	8
2.3. L'importance du gouvernement dans les négociations interprofessionnelles.....	10
3. La décentralisation de la négociation interprofessionnelle .....	12
4. L'influence des négociations interprofessionnelles sur la performance des entreprises	14
4.1. L'indexation belge .....	15
4.2. La compétitivité-prix et la compétitivité structurelle.....	17
4.3. Lien entre l'interprofessionnel et performance de l'entreprise.....	18
Conclusion.....	20
Bibliographie .....	21

## Introduction

À l'heure actuelle, les entreprises ne vivent pas que des jours heureux. Elles sont en effet confrontées à une concurrence exacerbée et se doivent de pouvoir tirer leur épingle du jeu sous peine d'en subir des conséquences qui peuvent aller jusqu'à la faillite. Pour ce faire, le mot d'ordre est « performance », car c'est en étant performante qu'une entreprise va assurer sa pérennité. Une entreprise peut accroître ses performances dans différents domaines et il lui appartient de faire des choix quant à ses priorités.

Cependant, il existe des domaines sur lesquels les entreprises n'ont pas prise. En effet, au niveau de la performance économique, le contexte dans lequel les entreprises vont évoluer dépend fortement de variables macroéconomiques nationales auxquelles les entreprises doivent se conformer. Pensons par exemple à l'inflation, à la balance commerciale, ou encore à une variable qui va être au centre de ce paper, à savoir les coûts salariaux. Ces variables sont à la base du phénomène de délocalisation qui a fait couler tellement d'encre ces dernières années. L'objectif de ce paper est de comprendre comment cette variable des coûts salariaux, négociée au niveau interprofessionnel, influence la performance des entreprises.

Pour ce faire, dans la première partie, nous retracerons un bref historique de la concertation sociale en Belgique et nous parlerons également de la loi de 1996, qui conditionne l'élaboration de la marge salariale. Dans la deuxième partie de ce travail, nous essayerons de cerner les enjeux qui se cachent derrière les négociations salariales et les influences extérieures qui pèsent également sur cette négociation. La troisième partie aura quant à elle comme objet la décentralisation des négociations et ses implications. Enfin, la dernière partie s'appuiera sur des éléments économiques pour déterminer dans quelle mesure les négociations interprofessionnelles influencent la performance des entreprises.


## 1. La concertation sociale belge et la loi de 1996

Dans cette première partie, allons introduire la concertation sociale belge et les négociations interprofessionnelles en retraçant un bref historique. Ensuite, nous aborderons la loi de 1996 qui détermine la norme salariale et grâce à laquelle nous allons tenter d'expliquer le mécanisme belge de formation des salaires.

### 1.1. Les origines de la concertation sociale belge

La concertation sociale belge tire son origine de la Seconde guerre mondiale. Fin 1944, le premier organe paritaire belge, le Comité paritaire général est constitué. Il est composé de représentants syndicaux, du patronat et du ministère du Travail. Plus tard, la loi du 20 septembre 1948 sera à la base de la création d'un organisme interprofessionnel jouant un rôle important dans le débat sur la compétitivité belge, à savoir, le Conseil central de l'économie. En mai 1960, le premier accord interprofessionnel, à l'époque dénué de valeur légale et dénommé « accord de programmation sociale », voit le jour<sup>53</sup>. À l'heure actuelle, les accords interprofessionnels sont négociés au sein du Groupe des 10. Celui-ci réunit de manière paritaire les principaux interlocuteurs sociaux du paysage belge et aborde de nombreux thèmes lors de ses réunions. Outre la compétitivité et l'évolution salariale, le Groupe des 10 discute également d'emploi, du statut unique, de formation, d'innovation, de bien-être, des pensions, entre autres. Le schéma ci-dessous<sup>54</sup> représente la structure générale des relations collectives du travail en Belgique et la place du Groupe des 10 au sein de celle-ci :

Niveaux	Matières		
	Sociales	Économiques	Bien-être au travail
Entreprise	Délégation syndicale	Conseil d'entreprise	Comité pour la prévention et la protection au travail
Secteur	Commissions paritaires	Commissions consultatives du Conseil central de l'Économie	Commissions permanentes du Conseil supérieur pour la prévention et la protection au travail
Interprofessionnel	Conseil national du travail	Conseil central de l'économie	Conseil supérieur pour la prévention et la protection au travail


  
 Groupe des 10

<sup>53</sup> ARCQ, Etienne, CAPRON, Michel, LEONARD, Evelyne, REMAN, Pierre, « *Dynamiques de la concertation sociale* », Bruxelles : Crisp, 2010, p. 227-228 ;

<sup>54</sup> ARCQ, Etienne, Ibid, p. 44.

Dans le cadre de ce paper, nous allons nous pencher plus en profondeur sur les mécanismes de formation des salaires et la compétitivité-prix de l'économie belge, mais n'oublions pas pour autant qu'au sein du Groupe des 10, de nombreuses matières sont abordées et beaucoup d'entre elles peuvent également influencer d'une manière ou d'une autre la performance des entreprises.

## 1.2. La loi de 1996

Nous allons dans ce chapitre aborder la Loi du 26 juillet 1996 relative à la promotion de l'emploi et à la sauvegarde préventive de la compétitivité, car c'est elle qui détermine la norme salariale, qui est le point d'ancrage de la négociation autour de l'augmentation du coût salarial en Belgique. La loi de 1996 nous permettra également de découvrir certains des enjeux qui se cachent derrière cette négociation. Nous verrons tout d'abord quels étaient les objectifs de la loi de 1996. Ensuite, nous en profiterons pour expliquer comment les salaires sont déterminés en Belgique. Enfin, nous nous attarderons sur la récente modification qu'a subie la loi de 1996 et ses conséquences sur la formation des salaires.

La loi de 1996 apparaît dans un contexte de crise et de bouleversements socioéconomiques majeurs qualifiés comme les « *30 bouleversantes* » par Isabelle Cassiers et Luc Denayer<sup>55</sup>. À l'époque, les interlocuteurs sociaux sont de plus en plus préoccupés par des questions comme la compétitivité et la stabilité économique, et ont en tête les dernières tentatives échouées de compromis sociaux. Cette loi est articulée autour de deux axes. Le premier est la promotion de l'emploi, et le deuxième, sur lequel nous nous attarderons plus particulièrement, est la sauvegarde de la compétitivité. Pour permettre cette sauvegarde de la compétitivité, la loi va agir sur deux aspects que nous aborderons plus tard dans ce paper, à savoir la compétitivité structurelle et la compétitivité-prix. Tout d'abord, la loi vise à renforcer la compétitivité structurelle, liée à d'autres éléments que les prix, en promouvant la formation et en augmentant les dépenses liées à la recherche et au développement. Ensuite, la loi vise également à renforcer la compétitivité-prix, qui dépend en grande partie des coûts salariaux, en déterminant une marge salariale maximum pouvant être négociée par les interlocuteurs sociaux.

Maintenant que nous avons introduit la loi de 1996, tentons d'expliquer le système belge de formation des salaires tel qu'il existait avant la modification de ladite loi. Avant chaque

---

<sup>55</sup> CASSIERS, Isabelle, DENAYER, Luc, "Concertation sociale et transformations socioéconomiques en Belgique, de 1944 à nos jours", Louvain La Neuve: Institut de Recherches Economiques et Sociales de l'Université catholique de Louvain, 2009, p. 20.

négociation sur l'accord interprofessionnel, le Conseil central de l'économie rendait un rapport technique au Groupe des 10, contenant notamment « [...] les données relatives à l'évolution des coûts salariaux en Belgique et dans les trois pays de référence, ainsi que les éléments qui les sous-tendent<sup>56</sup> ». À l'aide de ce rapport, le Groupe des 10 devait définir une marge salariale maximale qui consiste en un plafond des salaires que les entreprises ne pouvaient pas dépasser. Cette marge maximale prenait en compte les prévisions de l'indexation et ne pouvait pas dépasser l'évolution des coûts salariaux des pays voisins de référence (l'Allemagne, la France et les Pays-Bas)<sup>57</sup>. C'est au travers du jeu des négociations que les représentants des syndicats et des organisations patronales trouvaient ensuite un accord. Cet accord interprofessionnel sert de cadre à la création de Conventions collectives de travail qui, par le biais de la hiérarchie des normes (Conseil national du travail – commissions paritaires – sous-commissions paritaires – entreprise), finissent par déterminer le salaire des travailleurs belges.

Bien que semblant pouvoir apporter de bons résultats, la loi de 1996 fut un échec et a dernièrement subi quelques modifications en 2017 à l'initiative du gouvernement. Ce dernier soutient qu'il était indispensable de modifier cette loi afin de faire disparaître le handicap des coûts salariaux par rapport à nos pays voisins. En effet, le gouvernement a depuis 1996 dû intervenir à plusieurs reprises afin de corriger l'écart salarial que la loi n'avait pas su réguler elle-même. L'objectif de la modification de la loi est ainsi de faire disparaître le handicap des coûts salariaux tout en s'assurant qu'aucun nouveau dérapage ne soit possible.

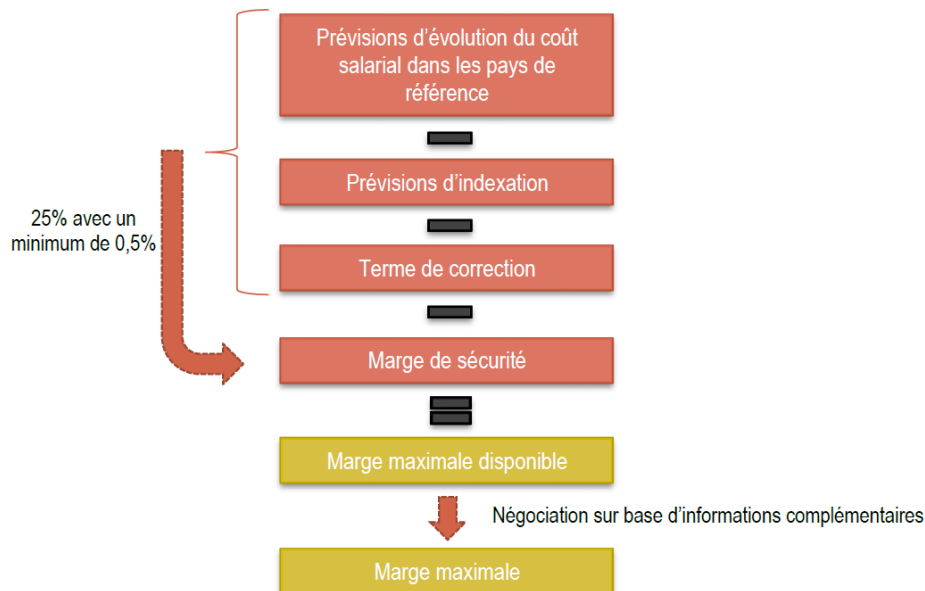
Pour ce faire, la nouvelle loi a mis en œuvre une série de principes. Premièrement, une marge de sécurité a été mise en place afin de prévenir les dérapages salariaux. Deuxièmement, la nouvelle loi ne remet aucunement en cause l'indexation automatique des salaires et les barèmes de manière à éviter des répercussions négatives sur la croissance économique dues à une diminution du pouvoir d'achat. Cependant, pour résoudre le problème du handicap historique, c'est-à-dire l'écart cumulé qui s'est creusé depuis 1996, le calcul de la marge maximale inclura un terme de correction. Troisièmement, il sera fait en sorte que les réductions de charges patronales se répercutent sur la productivité et l'emploi plutôt que sur les salaires. Enfin, si la loi ne parvient pas à résorber le handicap des coûts salariaux après une période de 2 ans, il est également prévu que le gouvernement prenne des mesures après

---

<sup>56</sup> CONSEIL CENTRAL DE L'ECONOMIE, *Rapport technique sur les marges maximales disponibles pour l'évolution du coût salarial*, Bruxelles : Conseil Central de L'Économie, 2016, p. 5 ;

<sup>57</sup> ARCQ, Etienne, CAPRON, Michel, LEONARD, Evelyne, REMAN, Pierre, « *Dynamiques de la concertation sociale* », Bruxelles : Crisp, 2010, p. 239.

consultations des partenaires sociaux. La modification de la loi de 1996 a donc ajouté plusieurs éléments au calcul de la marge salariale en 2017. Précisons également que cette loi est passée d'indicative à impérative et que les amendes en cas de non-respect de celle-ci ont augmenté<sup>58</sup>. Le schéma ci-dessous<sup>59</sup> nous permet de mieux visualiser les différentes étapes du calcul de cette marge.



Ce chapitre sur la loi de 1996 nous apprend que les questions de compétitivité sont discutées depuis de nombreuses années par les partenaires sociaux. Cette loi avait pour but de renforcer la compétitivité belge, via des mécanismes macroéconomiques qui nous semblaient de prime abord appropriés. Cependant, son incapacité à réguler correctement les salaires a entraîné une augmentation des interventions du gouvernement, avec un saut d'index en 2015-2016. Suite à ses effets délétères, la loi de 1996 a été révisée en 2017, réduisant encore plus la marge de manœuvre des partenaires sociaux et donnant au gouvernement un rôle encore plus prépondérant dans le mécanisme de formation des salaires au sein de la négociation interprofessionnelle.

<sup>58</sup> Projet de loi du 4 janvier 2017, Projet de loi modifiant la loi du 26 juillet 1996 relative à la promotion de l'emploi et à la sauvegarde préventive de la compétitivité, Chambre des représentants de Belgique, (DOC 54 2248/001), 4 janvier 2017, p 5 ;

<sup>59</sup> CONSEIL CENTRAL DE L'ECONOMIE, *Rapport 2016 sur la promotion de l'Emploi et la sauvegarde préventive de la Compétitivité*, Bruxelles : Conseil Central de L'Économie, 2017, p. 10.

## 2. Les négociations interprofessionnelles : enjeux et influences extérieures

Dans cette deuxième partie, nous allons essayer de décrire le climat interprofessionnel actuel afin de pouvoir interpréter correctement les positions des acteurs sociaux en ce qui concerne la formation des salaires et d'autres matières plus générales. Nous allons également voir dans le chapitre suivant que l'Europe n'est pas innocente à la modification de la loi de 1996 et qu'elle est en partie responsable du rôle accru du gouvernement dans la négociation. La place du gouvernement dans la négociation interprofessionnelle fera l'objet du dernier chapitre de cette partie.

### **2.1. Les enjeux récents de la négociation interprofessionnelle**

Ce chapitre nous permettra de prendre la mesure de la tension qui règne au sein des débats interprofessionnels et nous donnera une idée des différents sujets qui sont sur la table des négociations. La première partie de ce chapitre est essentiellement construite sur la base de l'article *Grèves et conflictualité sociale en 2015* du Groupe d'analyse des conflits sociaux (GRACOS). Nous avons également essayé de rassembler des informations un peu plus récentes auprès des syndicats et organisations patronales pour conclure celui-ci.

L'année 2015 fut particulièrement marquée par une forte mobilisation syndicale avec des grèves réunissant jusqu'à plus de 100 000 personnes à Bruxelles. En effet, « [...] les projets développés par le gouvernement fédéral en matière de blocage des salaires, d'économies dans la sécurité sociale et les services publics, de réforme du droit du travail et de la sécurité sociale ou de politique ferroviaire ont continué de provoquer en 2015 une contestation sociale soutenue<sup>60</sup> ». Afin d'essayer de contourner ces réformes gouvernementales, les syndicats ont tenté de trouver des accords avec le patronat, ce qui a entraîné une concertation sociale soutenue en 2015. Cette dernière a néanmoins été marquée par l'empreinte du gouvernement. En effet, les accords qui ont été conclus sont fortement liés à la politique menée par le gouvernement et celui-ci s'est donné le droit d'en refuser, voire d'en modifier certains. Ce faisant, le gouvernement a pesé dans la balance des négociations, au grand dam des syndicats qui en sont ressortis perdants. Ces derniers ont été jusqu'à remettre en cause la confiance qu'ils accordent au gouvernement et à la concertation sociale suite à un interventionnisme souvent jugé arbitraire. On peut notamment lire à cet égard qu' « [...] il est arrivé à plusieurs

---

<sup>60</sup> IANNIS, Gracos, « Grèves et conflictualité sociale en 2015 », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2291-2292, 2016, p. 8.

reprises que le gouvernement modifie les dispositions convenant aux syndicats sans altérer celles obtenues par les négociateurs patronaux<sup>61</sup> ». Cette perte de confiance a alimenté la méfiance des syndicats et le peu de mesures adoptées en leur faveur ont engendré de fortes vagues de contestations, qui se sont transformées en grèves. Des grèves qui ont d'ailleurs été largement critiquées dans les médias, sur les réseaux sociaux et au sein de la population, qui a été directement touchée par la mise à l'arrêt des services publics ou encore des barrages routiers. Malgré ces vives contestations, le gouvernement n'a pas fléchi et a poursuivi ses réformes.

Nous venons de voir que, les syndicats semblaient en difficulté ces dernières années. Mais qu'en est-il à l'heure actuelle ? Le récent accord interprofessionnel 2017-2018 se trouve être beaucoup plus acceptable pour les syndicats, alors que la modification de la loi de 1996 ne présageait rien de bon pour ces derniers. La FGTB se réjouit de la marge salariale de 1,1%, des régimes de fin de carrière pour les métiers pénibles, du calcul des allocations de chômage et de pension ainsi que du fait que la concertation sociale garde la primauté sur le gouvernement face à certains dossiers tels que la mobilité et la prévention des burnouts par exemple<sup>62</sup>. La CGSLB considère également que la marge salariale de 1,1% est la marge maximale qu'ils auraient pu obtenir suite à la modification de la loi de 1996<sup>63</sup>. Néanmoins, les sujets sur lesquels les syndicats souhaiteraient une attention plus particulière à l'avenir sont le pouvoir d'achat, une sécurité sociale fédérale forte, une relance de l'emploi durable et un renforcement de la justice sociale<sup>64</sup>.

À l'heure d'écrire ces lignes, l'économie belge semble être dans une période de croissance, ce qui n'est pas pour déplaire aux organisations patronales. Les effets des attentats se sont estompés et la reprise de la conjoncture internationale couplée aux récentes mesures sur les salaires (la modification de la loi de 1996) ont plaidé en faveur d'une hausse de l'activité économique<sup>65</sup>. Seules les incertitudes concernant le Brexit et les politiques protectionnistes du président américain Donald Trump pourraient gâcher ce constat à l'avenir. Les préoccupations actuelles des entreprises sont la pénurie de main-d'œuvre et l'attrait fiscal de

---

<sup>61</sup> IANNIS, Gracos, « Grèves et conflictualité sociale en 2015 », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2291-2292, 2016, p. 30 ;

<sup>62</sup> FGTB, "La FGTB approuve le projet d'AIP, mais met le gouvernement fédéral en garde", site de la FGTB, [en ligne], 2017, <http://www.fgtb.be/> (consulté le 9 Août 2017) ;

<sup>63</sup> CGSLB, "Le Comité national de la CGSLB approuve le projet d'accord interprofessionnel 2017 - 2018", Bruxelles : Centrale Générale des Syndicats Libéraux de Belgique, 2017, p. 2 ;

<sup>64</sup> CSC, RAPPORT D'ACTIVITÉ de septembre 2014 à juin 2016, Bruxelles: Confédération des Syndicats Chrétiens, 2016, p. 9 ;

<sup>65</sup> FEB, *Focus Conjoncture: Vers une croissance plus soutenue*, Bruxelles: Fédération des Entreprises de Belgique, 2017, p. 10.

la Belgique. Tout d'abord, face à l'essor des nouvelles technologies la Belgique fait face à une pénurie de main-d'œuvre spécialisée, ce qui pourrait avoir des répercussions sur le prix des salaires. Afin d'éviter cela, des efforts doivent être consentis au niveau de la formation. Ensuite, pour pouvoir attirer des investisseurs étrangers, il est primordial pour la Belgique de diminuer de manière significative les impôts sur les sociétés. Du côté des petites et moyennes entreprises, mis à part quelques incertitudes sur le fonctionnement de l'économie dans son ensemble, le constat semble similaire. En effet, les dirigeants de PME « [...] estiment que la situation de leur entreprise n'a jamais été aussi bonne<sup>66</sup> ». Les préoccupations actuelles des PME peuvent être résumées comme suit : « la pression fiscale, le coût du travail, l'incertitude de l'environnement économique et l'excès de normes représentent les préoccupations les plus importantes pour les chefs de PME<sup>67</sup>. »

Ce chapitre pourrait donner l'impression d'un tableau un peu sombre de la concertation sociale en Belgique, où les organisations syndicales se dressent envers et contre tous afin de contrer des réformes antisociales. Toutefois, ce constat est évidemment à nuancer. En effet, les récentes mesures prises par le gouvernement afin de renforcer la compétitivité du pays se sont montrées particulièrement clémentes envers le patronat et dures avec les syndicats ; mais n'oublions pas qu'en dépit de toutes ces mesures, le gouvernement n'a pas touché à l'indexation automatique des salaires, critiquée par l'Europe et dont la Belgique est l'un des rares pays européens à disposer. En outre, la conjoncture économique actuelle étant plus favorable, les syndicats sont récemment parvenus à conclure des accords jugés satisfaisants, même si les décisions prises lors des négociations interprofessionnelles ne peuvent bien entendu pas se baser uniquement sur ce facteur.

## **2.2. La nouvelle gouvernance européenne**

La crise économique et financière qui affecte l'Europe depuis quelques temps a poussé cette dernière à prendre des mesures afin de la combattre efficacement. L'Europe a donc décidé de réformer en profondeur son système de gouvernance et a commencé à le faire en 2010, au travers de son programme stratégique Europe 2020. Ce programme a été créé autour de 10 lignes directrices qui reflètent 5 objectifs clés sur le long terme. Ces objectifs concernent le taux d'emploi des femmes et des hommes âgés, les investissements en recherche et

---

<sup>66</sup> TCHINDA, Charlie, *Situation au 4e trimestre 2016 PME Wallonie-Bruxelles*, Bruxelles: Union des Classes Moyennes, 2017, p.2 ;

<sup>67</sup> TCHINDA, Charlie, *Ibid*, p.3.

développement, le climat et l'énergie, l'éducation et l'inclusion sociale<sup>68</sup>. Pour se donner les moyens d'atteindre ces objectifs, l'Europe va principalement agir au niveau de la mise en œuvre de ses directives au sein de ses pays membres. Pour y parvenir, elle va s'appuyer sur trois piliers : le contrôle budgétaire, la surveillance thématique et, celui qui nous intéresse plus particulièrement dans le cadre de ce paper, la surveillance macroéconomique<sup>69</sup>.

Chaque pays va, d'année en année, remettre un programme national de réformes détaillant les mesures qu'il compte prendre afin de répondre aux attentes de l'Europe. Ce programme de réformes fera suite à des recommandations formulées par le Conseil européen. Nous nous proposons d'analyser les recommandations de 2011 sur la surveillance macroéconomique du conseil européen suivies de celles de 2016 afin de montrer l'évolution de la Belgique en la matière.

La loi de 1996 relative à la promotion de l'emploi et à la sauvegarde préventive de la compétitivité prévoit que l'évolution des salaires en Belgique suive la tendance des trois pays voisins (France, Allemagne, Pays-Bas) de façon à maintenir le coût de la main-d'œuvre sous contrôle. Cependant, cette loi n'a pas pu empêcher une situation où les salaires ont crû plus vite en Belgique que dans les trois pays voisins au cours de la période 2005- 2010, tandis que la croissance de la productivité était plus lente. Par conséquent, les coûts unitaires de main- d'œuvre en Belgique ont connu une croissance plus rapide que ceux des pays voisins et que la moyenne de la zone euro. [...] Même si la norme salariale permet d'encadrer les négociations salariales, elle pourrait être améliorée de façon à tenir compte des différences de croissance de la productivité et à comporter un mécanisme plus efficace de correction ex post pour les cas où les objectifs établis ne sont pas atteints<sup>70</sup>.

Cet extrait des recommandations de 2011 nous montre que le Conseil européen pointe du doigt le système belge de formation des salaires. Il souligne que la loi de 1996 n'a pas pu empêcher une évolution trop rapide des salaires sur la période 2005 – 2010 et que cela a entraîné un coût du travail trop élevé par rapport à la croissance de la productivité belge. Le Conseil européen nous parle également de la norme salariale, donne des recommandations concernant la manière dont elle devrait être calculée et souhaiterait que celle-ci puisse être plus efficacement corrigée. Voyons maintenant les recommandations de 2016:

*Unit labour costs have risen fast as a result of low productivity growth and, in particular, fast wage growth. The latter can be attributed to certain features of the wage-setting system. [...] To halt the decline in competitiveness and its negative impact on export performance and employment, the Belgian authorities have*

<sup>68</sup> CONSEIL SUPERIEUR DE L'EMPLOI, *Rapport 2011*, Bruxelles, Conseil Supérieur de l'Emploi, 2011, p. 73 ;

<sup>69</sup> CONSEIL SUPERIEUR DE L'EMPLOI, *Ibid*, p.74 ;

<sup>70</sup> CONSEIL EUROPEEN, *Recommandation du conseil du 12 juillet 2011 concernant le programme national de réforme de la Belgique pour 2011 et portant avis du Conseil concernant le programme de stabilité actualisé de la Belgique pour la période 2011-2014*, (2011/C 209/1), 15 juillet 2011, pp. 2-3.

*intervened in the wage-setting process in recent years. Wage moderation measures have been imposed [...] However, to ensure the durability of the correction, structural reforms of the wage-setting framework are needed in line with the Council recommendations in past years. [...] Although the government intends to revise the Loi relative à la promotion de l'emploi et à la sauvegarde préventive de la compétitivité (the 'Law of 1996'), which provides the basis on which social partners set the 'wage norm' every two years, little progress has been made so far. Ensuring a more formal link between wages and productivity would help lock in recent gains and prevent a recurrence of past problems<sup>71</sup>.*

Nous voyons ici que le Conseil européen met de nouveau en exergue un coût du travail belge qui, selon lui, a augmenté trop vite à cause du système de formation des salaires, et ce malgré l'intervention du gouvernement belge. Le Conseil applaudit néanmoins l'intention du gouvernement de revoir la loi de 1996 et, comme en 2011, recommande de prendre en compte la productivité dans le système de formation des salaires.

Ce chapitre nous a permis de comprendre les objectifs européens en matière d'économie et la manière dont la nouvelle gouvernance européenne intervient. Même si dans le cadre de cette nouvelle gouvernance, l'Europe a durci ses relations avec les pays membres, ces derniers gardent néanmoins une certaine marge de manœuvre. Les recommandations du Conseil européen adressées à la Belgique ont le mérite d'apporter un avis extérieur, bien qu'influencé par les objectifs européens, sur la manière dont notre pays pilote son économie, et notamment sur son système de formation des salaires. D'après ces recommandations, la Belgique ne semble pas être un très bon élève en la matière. Depuis 2011, l'Europe nous conseille en effet de revoir ce système de formation des salaires et d'inclure la productivité du pays dans le calcul de ce dernier. Peu d'améliorations ont été apportées dans ce sens jusqu'à la modification de la loi de 1996 il y a peu. Toutefois, aucune mesure n'a été prise, à notre connaissance, afin de prendre en compte la compétitivité belge dans le calcul de la marge salariale.

### **2.3. L'importance du gouvernement dans les négociations interprofessionnelles**

Le chapitre précédent sur la stratégie européenne nous permet de porter un regard nouveau sur les négociations interprofessionnelles. En effet, les syndicats remettent en cause l'interventionnisme – parfois très intransigeant dans certaines matières – du gouvernement au sein de la négociation interprofessionnelle. Cependant, nous venons de voir que les mesures prises par celui-ci sont largement influencées par un acteur de taille, à savoir l'Europe. Il serait trop facile, pour les organisations patronales par exemple, de légitimer les prises de

---

<sup>71</sup> CONSEIL EUROPEEN, *Council recommendation on the 2016 national reform programme of Belgium and delivering a Council opinion on the 2016 stability programme of Belgium*, 18 juin 2016, pp. 4-5.

décision par le fait que le gouvernement ne fait que suivre les directives de l'Union, mais il va de soi que l'on ne peut négliger l'influence européenne. N'oublions pas non plus que le gouvernement a modifié la loi de 1996 car celle-ci n'arrivait pas à réduire le handicap historique. Quoi qu'il en soit, la concertation sociale est devenue dans les faits une négociation tripartite. Si historiquement, le rôle du gouvernement était de consigner les résultats des négociations, ce dernier n'en est pas moins devenu un acteur incontournable<sup>72</sup>. En effet, on assiste depuis quelques années à une négociation entre les partenaires sociaux dirigée par une main de fer gouvernementale. À l'heure actuelle, dans la détermination de la marge salariale maximale, le cadre de négociation entre patronat et syndicat est largement défini par le gouvernement. Outre les questions salariales, « le gouvernement balise et oriente la négociation, il met des moyens budgétaires à disposition afin de favoriser un accord (réductions de cotisations de sécurité sociale, modification de la fiscalité sur le travail...), intègre le résultat des négociations dans sa politique de l'emploi et fait appliquer l'accord [...]»<sup>73</sup>. Finalement, le gouvernement a même un pouvoir de décision en cas de non-accord entre les parties. D'un côté, ce pouvoir est compréhensible car des matières sensibles telles que la marge salariale ne peuvent rester sans réponse, surtout dans le cadre de la nouvelle gouvernance européenne. D'un autre côté, cette forme d'interventionnisme altère forcément le fond de la négociation. En effet, le gouvernement exerce une pression, dans le cas présent sur les syndicats, les obligeant à être plus souples dans les négociations, faute de quoi il prendra lui-même des décisions si les partenaires sociaux ne trouvent pas d'accord. De plus, se sentant en position de force, le patronat se montre plus offensif dans les négociations<sup>74</sup>.

Enfin, pour clôturer ce chapitre ainsi que cette partie, Citons Michel Capron qui nous donne sa vision de l'avenir de la négociation interprofessionnelle : « le retour de la concertation sociale au bipartisme d'origine semble actuellement fort improbable. La configuration future de la concertation en Belgique risque d'osciller entre subordination des interlocuteurs sociaux au gouvernement et substitution de celui-ci à ceux-là<sup>75</sup>. »

---

<sup>72</sup> ARCQ, Etienne, CAPRON, Michel, LEONARD, Evelyne, REMAN, Pierre, « *Dynamiques de la concertation sociale* », Bruxelles : Crisp, 2010, p. 254 ;

<sup>73</sup> CAPRON, Michel, CONTER, Bernard, FANIEL, Jean, « La concertation sociale interprofessionnelle grippée », *Chronique internationale de l'IRES*, 141, 2013, p. 5 ;

<sup>74</sup> CAPRON, Michel, CONTER, Bernard, FANIEL, Jean, "Belgique La concertation sociale interprofessionnelle grippée", *Chronique internationale de l'IRES*, 141, 2013, p. 10 ;

<sup>75</sup> CAPRON, Michel, CONTER, Bernard, FANIEL, Jean, "Belgique La concertation sociale interprofessionnelle grippée", *Chronique internationale de l'IRES*, 141, 2013, p. 11.

### 3. La décentralisation de la négociation interprofessionnelle

Dans cette troisième partie, nous allons tout d'abord nous intéresser aux effets de la décentralisation des négociations interprofessionnelles. Ensuite, nous verrons comment les rémunérations variables peuvent être vues comme une manière pour les entreprises d'éviter la centralisation belge de formation des salaires. Enfin, nous essayerons de déterminer s'il pourrait être intéressant de décentraliser d'avantage ces mécanismes de formation des salaires en Belgique.

Dans un contexte où le gouvernement est très présent dans les négociations au niveau interprofessionnel, on pourrait se poser la question des avantages d'une décentralisation de la négociation au niveau des entreprises comme dans les pays anglo-saxons. D'ailleurs, cette décentralisation est également préconisée par l'Europe, comme nous le démontre cet extrait du document intitulé « Les relations industrielles en Europe 2014 synthèse » : « cependant, la concurrence étant par nature de plus en plus mondialisée, la négociation salariale multipartite au niveau national est moins efficace pour lutter contre la concurrence sur les coûts du travail. La négociation entre travailleurs et employeurs joue un rôle essentiel dans le conflit sur la répartition de la valeur ajoutée générée par les activités économiques<sup>76</sup>. »

En parcourant la littérature, il ressort que la décentralisation des négociations sur les salaires entraîne deux effets principaux : un effet sur le niveau des salaires et un effet sur la dispersion des salaires. Parlons d'abord du niveau des salaires. Selon Michael Rusinek et François Rycx, « comparés aux travailleurs uniquement couverts par une convention sectorielle, les travailleurs couverts par une convention supplémentaire au niveau de l'entreprise ont en moyenne des salaires plus élevés<sup>77</sup> ». Ces résultats sont issus d'enquêtes réalisées dans des pays européens et n'étonnent pas les auteurs. En effet, dans ces pays, il est impossible de fixer un salaire moindre que celui qui a été défini au niveau interprofessionnel. Une autre étude réalisée par la Belge Salimata Sissoko, révèle des résultats similaires : « nos résultats montrent que les travailleurs dont le salaire est déterminé sur base du mode le plus décentralisé, selon notre indicateur (niveau 3 et 4), obtiennent une prime salariale de 11 et

---

<sup>76</sup> COMMISSION EUROPEENNE, *Les relations industrielles en Europe 2014 Synthèse*, Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2014 ;

<sup>77</sup> RUSINEK, Michael, RYCX, François, « Quelle est l'influence des négociations d'entreprise sur la structure des salaires ? », *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLVII, 2008, p. 103.

17% respectivement par rapport aux travailleurs dont les salaires sont déterminés sur base du mode le plus centralisé (niveau 1)<sup>78</sup>. »

Le deuxième effet que nous avons retrouvé dans la littérature est l'effet de dispersion des salaires. Malgré le fait que la décentralisation augmenterait le niveau des salaires, elle ne le ferait pas de la même manière pour tous les travailleurs. Michael Rusinek et François Rycx avancent que les résultats de la décentralisation sur la dispersion salariale, bien que théoriquement positifs, sont ambigus sur le plan empirique<sup>79</sup>. Dans son étude Salimata Sissoko établit une corrélation positive entre la décentralisation et la dispersion salariale : « ainsi, ces résultats confirment qu'un plus grand degré de décentralisation augmente la dispersion salariale. Cette dispersion plus importante est le résultat, entre autres, de disparités plus marquées dans les taux de rémunération, à caractéristiques des travailleurs égales, à travers la distribution des salaires<sup>80</sup>. » L'auteur ajoute également que cette dispersion est plus marquée pour les rémunérations les plus élevées, car le salaire minimum réduit les inégalités entre les plus petits salaires.

Comme nous l'avons vu précédemment, le système belge de détermination des salaires est très centralisé. Cependant, ces dernières années ont vu l'apparition de nombreuses pratiques de rémunérations variables qui, pour certaines, semblent échapper à ces mécanismes très centralisés. En effet, selon Marie Van den Broeck, « le salaire variable se distingue du salaire fixe, celui-ci constituant la base de la rémunération et s'inscrivant, en Belgique, dans un système de relations collectives de travail strict<sup>81</sup> ». Cet article nous a mis la puce à l'oreille et nos recherches nous ont menés à l'article 10 de la modification de la loi de 1996, qui nous apprend que les participations bénéficiaires ne sont pas prises en compte pour le calcul de l'évolution du coût salarial. De plus, l'accord de gouvernement du 7 juillet 1999 nous renseigne sur la volonté du gouvernement de légiférer en matière de participation financière des salariés, qui serait hors norme salariale<sup>82</sup>. Nous n'avons cependant pas trouvé de confirmation claire dans la Loi du 22 mai relative aux régimes de participation des travailleurs au capital et aux bénéfices des sociétés. Au travers de ces pratiques de rémunération variable,

---

<sup>78</sup> SISSOKO, Salimata, "Niveau de décentralisation de la négociation et structure des salaires", Bruxelles: Bureau fédéral du Plan, 2011, p.22 ;

<sup>79</sup> RUSINEK, Michael, RYCX, François, « Quelle est l'influence des négociations d'entreprise sur la structure des salaires ? », *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLVII, 2008, p. 103 ;

<sup>80</sup> SISSOKO, Salimata, *Ibidem* ;

<sup>81</sup> VAN DEN BROECK, Marie, « Les pratiques de salaire variable dans les entreprises multinationales en Belgique », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 22, 2016, p. 8 ;

<sup>82</sup> ARCQ, Étienne, VAN MELKEBECKE, Aurélie, « Participation financière des travailleurs et concertation sociale », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 28, 2003, p. 21.

qui deviennent de plus en plus courantes, nous assistons à une forme de décentralisation des négociations salariales. Comme le confirme Marie van den broeck, « [...] l'intensification des pratiques de salaire variable risque également d'engendrer un morcèlement progressif des thématiques habituellement traitées dans le cadre de la négociation collective<sup>83</sup>. ».

Dans cette partie sur la décentralisation, nous avons rappelé que les mécanismes de détermination des salaires sont très centralisés en Belgique. Or, bien qu'exacerbant les disparités salariales, la décentralisation semble augmenter les salaires. Nous avons également vu au chapitre précédent que la latitude laissée au niveau interprofessionnel dans la négociation de la marge salariale est extrêmement faible. En effet, dans son article, Jean Verly cite Bordart & al., qui avance que « la norme salariale est une construction sociopolitique qui vise avant tout à faire intégrer par tous les acteurs de la négociation la nécessité d'une prudence salariale dans une économie très ouverte... Cet outil est dans la pratique davantage une balise qu'un mécanisme réellement coercitif<sup>84</sup> ». Il nous semble donc que, même en décentralisant davantage le système de négociation des salaires en Belgique, l'indexation automatique des salaires constituerait toujours un obstacle et réduirait la marge de manœuvre des entreprises.

Enfin, nous pensons qu'une décentralisation peut être intéressante et semble même plus appropriée face à des thèmes comme les avantages extra légaux, la flexibilité ou encore l'aménagement du temps de travail, car ceux-ci peuvent être implémentés de manière plus efficace si cela est fait en fonction des spécificités de l'entreprise. Notons également que si une entreprise souhaite réellement augmenter ses salaires et dépasser la marge salariale négociée au niveau interprofessionnel, elle peut le faire via des pratiques de rémunération variable hors norme salariale, ce qui constitue en quelque sorte une forme de décentralisation.

#### **4. L'influence des négociations interprofessionnelles sur la performance des entreprises**

Dans le premier chapitre de cette partie, il nous semble judicieux d'aborder en premier lieu l'indexation automatique des salaires, car celle-ci joue un rôle important et critiqué dans le mécanisme de formation des salaires en Belgique. Nous nous attarderons ensuite sur la différence entre compétitivité structurelle et compétitivité-prix afin de comprendre le type de

---

<sup>83</sup> VAN DEN BROECK, Marie, « Les pratiques de salaire variable dans les entreprises multinationales en Belgique », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 22, 2016, p. 39 ;

<sup>84</sup> VERLY, Jean, « La décentralisation des relations collectives de travail », *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLII, 2003, p. 33.

compétitivité qui est influencé par le système de formation des salaires. Enfin, dans le dernier chapitre de cette partie, nous allons essayer déterminer l'impact des négociations interprofessionnelles sur la performance des entreprises. Précisons que nous avons tenté de simplifier au maximum les concepts économiques qui nous ont servi à construire notre argumentation.

#### 4.1. L'indexation belge

Comme nous l'avons vu dans la première partie de ce travail, les prévisions d'indexation entrent en compte dans le calcul de la marge maximale de négociation des salaires. Nous trouvons donc pertinent de dédier un chapitre de ce paper à l'indexation automatique des salaires belges. L'indexation des salaires est un mécanisme dont l'objectif est de préserver le pouvoir d'achat des consommateurs face à l'inflation des prix<sup>85</sup>. En Belgique, elle revêt un caractère automatique, c'est-à-dire qu'elle n'est pas le fruit d'une négociation et que les salaires sont indexés de manière régulière (dans la plupart des commissions paritaires). Il n'est nulle part mentionné dans la loi que l'indexation des salaires est obligatoire (sauf pour le secteur public), mais la manière de la calculer y est bien définie<sup>86</sup>. L'indexation doit en effet être calculée en utilisant un indice lissé, à savoir un indice moyen sur une durée de quatre mois, et un indice santé, qui n'est autre que l'indice général des prix à la consommation duquel sont exclus le tabac, l'alcool et le carburant.

L'indexation automatique des salaires est critiquée et serait même, selon certains, la cause du handicap historique que la Belgique a accumulé. Selon la Banque nationale belge, les « [...] effets non anticipés de l'indexation lors des négociations compliquent l'application de la loi de 1996 et peuvent avoir pour conséquence que l'évolution des salaires en Belgique s'écarte finalement de celle des trois pays voisins, malgré l'intention, lors des négociations, d'aligner l'évolution des coûts salariaux sur celle de ces pays<sup>87</sup> ». L'indexation joue donc un rôle macroéconomique important que nous allons tenter d'expliquer. Comme nous venons de le voir, les prix du carburant sont exclus de l'indice santé, afin de limiter l'influence du prix du pétrole sur l'indexation, et d'éviter ce que l'on appelle la « spirale prix-salaires ». Malheureusement, ces écueils ne sont que partiellement évités. En effet, en cas de choc pétrolier, les prix à la consommation vont augmenter suite à l'augmentation du prix des

---

<sup>85</sup> MODEN, Jacques, « L'indexation des salaires (I) », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 997, 12, 1983, p. 4 ;

<sup>86</sup> MODEN Jacques, *Ibid*, p. 5 ;

<sup>87</sup> BANQUE NATIONALE BELGE, *INDEXATION EN BELGIQUE: AMPLEUR, NATURE ET CONSÉQUENCES POUR L'ÉCONOMIE ET ALTERNATIVES POSSIBLES*, Bruxelles: Banque Nationale Belge, 2012, p. 41.

dérivés du pétrole tels que le mazout de chauffage, l'électricité et le gaz, qui ne sont pas exclus de l'indice santé. Cette augmentation des prix va donc grossir l'indice santé et se répercuter sur les salaires via le mécanisme automatique de l'indexation. Face à cette augmentation des salaires, les entreprises vont devoir augmenter leurs prix, ce qui va de nouveau augmenter les prix à la consommation, entraînant cette fameuse spirale prix-salaires. Cette spirale est évidemment néfaste pour l'économie d'un pays. Afin d'éviter ces risques, principalement dus à l'augmentation des prix à l'importation (et essentiellement les prix pétroliers), des systèmes de protection de l'économie belge, tels que des clauses d'accord *all-in*, ont été mis en place. Ce type d'accord permet d'adapter l'augmentation prévue des salaires si l'indexation réelle s'écarte de l'indexation estimée lors de la signature des accords.

Dans ce chapitre, nous avons tenté d'expliquer le rôle de l'indexation dans les mécanismes de formation des salaires. Nous avons pu voir que d'autres facteurs, notamment le prix des matières importées, entraînent en jeu dans ces mécanismes. Cela nous permet de comprendre que les négociations interprofessionnelles dépendent fortement de mécanismes macroéconomiques en plus des influences que nous avons soulignées dans les précédents chapitres.

Nous aimerions également aborder le rapport de force que crée l'indexation entre les différents acteurs sociaux. En Belgique, l'indexation automatique est un grand acquis social et place les syndicats en position de force lors de la négociation des salaires, car la marge qu'ils arrivent à négocier, aussi minime soit-elle, vient toujours s'ajouter à l'indexation. De plus, du côté du patronat, l'indexation les pousse à accepter plus facilement certains accords, car le coût d'une grève ne vaut pas la marge (en plus de l'indexation) qui résulterait des négociations. Notons également qu'en Belgique, l'indexation ne touche pas que les salaires. En effet, les prix belges sont également influencés par un haut taux d'indexation des prix dans divers domaines. On citera par exemple les prix à la consommation de produits énergétiques, les tarifs postaux et des transports ferroviaires, ainsi que les primes des contrats d'assurance-incendie<sup>88</sup>.

---

<sup>88</sup> BANQUE NATIONALE BELGE, *INDEXATION EN BELGIQUE: AMPLEUR, NATURE ET CONSÉQUENCES POUR L'ÉCONOMIE ET ALTERNATIVES POSSIBLES*, Bruxelles: Banque Nationale Belge, 2012, p. 30.

#### 4.2. La compétitivité-prix et la compétitivité structurelle

Nous allons maintenant opérer une distinction importante dans le cadre de ce paper, à savoir la savoir la différence entre la compétitivité structurelle et la compétitivité-prix. La première est définie par Marcus Dujardin de la manière suivante : « la compétitivité structurelle ou compétitivité « hors prix », indique la capacité d'une entité économique à se démarquer de la concurrence, et ce, par d'autres moyens que les prix<sup>89</sup>. » Dans le cadre de la compétitivité structurelle, les entreprises cherchent à se différencier et à prendre l'avantage en jouant sur des facteurs comme la qualité ou l'image de l'entreprise. La capacité d'innovation est centrale dans ce type de compétitivité et passe par une allocation de ressources à des matières comme les ressources humaines ainsi que la recherche et développement<sup>90</sup>.

Ensuite, comme son nom l'indique, la compétitivité-prix repose sur les prix. Une note de la Banque nationale belge nous explique que :

La compétitivité-prix d'un pays est déterminée par les coûts de production auxquels sont confrontés les producteurs. Différents facteurs interviennent dans le coût de production des entreprises, à savoir la rémunération des salariés, l'excédent brut d'exploitation et le revenu mixte brut, représentatifs du profit des entreprises et du revenu des indépendants, et les coûts liés à la consommation intermédiaire<sup>91</sup>.

Le principe de la compétitivité-prix au niveau de l'entreprise est simple. Son but est en effet de proposer ses produits à des prix inférieurs à ceux de la concurrence afin d'attirer les acheteurs. Cependant, l'entreprise ne peut pas fixer les prix comme bon lui semble, ces derniers étant fonction des coûts de production. En règle générale, en cas d'augmentation des coûts de production une entreprise essaiera de ne pas répercuter celle-ci sur ses prix, car elle perdrait ses clients et cela pourrait la mener à la faillite. Afin d'éviter ce phénomène, elle peut par exemple réduire son excédent brut d'exploitation, ce qui va ralentir sa croissance, réduire sa masse salariale en diminuant les salaires ou, si elle ne peut pas le faire, procéder à des licenciements.

Ceci n'est qu'un bref aperçu des répercussions que peut avoir une fluctuation des coûts de production sur une entreprise. Nos explications passent de la compétitivité-prix d'une économie à la compétitivité-prix des entreprises. Il faut donc ici comprendre que nous

---

<sup>89</sup> DEJARDIN, Marcus, « Compétitivité structurelle », *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLV, 2006, p. 6 ;

<sup>90</sup> DEJARDIN, Marcus, *Ibidem* ;

<sup>91</sup> BANQUE NATIONALE BELGE, *INDEXATION EN BELGIQUE: AMPLEUR, NATURE ET CONSÉQUENCES POUR L'ÉCONOMIE ET ALTERNATIVES POSSIBLES*, Bruxelles: Banque Nationale Belge, 2012, p. 26.

parlons de la compétitivité de l'économie belge qui va déterminer le contexte économique du pays et influencer la compétitivité des entreprises.

Maintenant que nous avons en savons un peu plus sur la compétitivité-prix, nous aimerions aborder les différents points du vue économique qu'adoptent les acteurs sociaux en ce qui concerne les salaires. Tout d'abord, du côté du patronat, nous venons de voir qu'une diminution des salaires va diminuer la masse salariale et augmenter l'excédent brut d'exploitation (à prix égaux), ce qui va permettre aux entreprises d'investir davantage dans les moyens de production et d'entamer une période de croissance. Ensuite, du côté syndical, deux arguments sont avancés. Premièrement, les salaires ne sont pas des coûts, mais bien le moteur de l'économie. Le pouvoir d'achat entraîne de la consommation qui, elle-même, entraîne de la création d'emploi. De plus, les salaires améliorent le bien commun par le biais des cotisations sociales. Deuxièmement, les salaires ne sont pas trop élevés car, selon eux, la compétitivité belge est également plus élevée que nos voisins européens. Aussi, un travailleur belge rapporte plus qu'un travailleur européen, notamment grâce à la qualité de l'enseignement<sup>92</sup>.

#### **4.3. Lien entre l'interprofessionnel et performance de l'entreprise**

Avant de conclure sur la question de l'impact des négociations interprofessionnelles sur la performance des entreprises sur la base de tous les éléments que nous avons développés, il nous faut encore introduire la définition de la compétitivité. Dans le cadre de ce travail, nous utiliserons celle de Siska Vandecandelaere et Sébastien Yasse, « [...] telle qu'elle apparaît également dans le European Competitiveness Report de la CE, à savoir la capacité d'une économie à accroître son niveau de vie ou à tout le moins à le maintenir au niveau des nations les plus développées tout en assurant sa cohésion sociale, notamment au travers d'un taux d'emploi élevé, et ceci de manière durable<sup>93</sup> ». Afin d'atteindre ce niveau de vie, il est important que l'économie belge atteigne un certain niveau de compétitivité-prix et de compétitivité structurelle. Dans le cadre de ce paper, nous avons volontairement ignoré cette dernière pour nous concentrer uniquement sur la compétitivité-prix.

Comme nous l'avons vu, la compétitivité-prix est influencée par les coûts de production, dont un qui nous intéresse plus particulièrement, à savoir la rémunération des salariés. La raison de cet intérêt est que c'est au niveau interprofessionnel qu'est déterminée la marge salariale. Pour le dire plus clairement, la marge salariale négociée au niveau interprofessionnel va avoir

---

<sup>92</sup> FGTB, *Salaires : le nouveau cadre légal pour les négociateurs*, Bruxelles : Fédération Générale du Travail de Belgique, 2017 ;

<sup>93</sup> VANDECANDELAERE, Siska, YASSE, Sébastien, « Les défis de la compétitivité en Belgique », *Reflets et perspectives de la vie économique*, LI, 2012, p. 12.

une influence sur la compétitivité des entreprises belges, qui va à son tour avoir une influence sur la performance des entreprises. Notons que nous supposons également une corrélation positive entre la compétitivité d'une entreprise et la performance de celle-ci.

En basant notre réflexion sur les éléments développés dans les chapitres précédents, nous pensons que l'impact des négociations interprofessionnelles sur la performance des entreprises est négligeable, et ce pour plusieurs raisons. Premièrement, l'indexation automatique des salaires ne permet pas aux différents acteurs de la négociation de s'entendre sur une marge salariale significative. Deuxièmement, l'interventionnisme du gouvernement diminue et influence fortement le rôle des acteurs sociaux jusqu'à parfois réduire celui-ci à néant. Troisièmement, la conjoncture économique ne permet pas, à l'heure actuelle, de négocier une marge salariale importante.

Pour toutes ces raisons, nous ne pensons pas que les négociations interprofessionnelles puissent fortement impacter la performance des entreprises par le biais de leur influence sur la compétitivité-prix des entreprises. Toutefois, nous rappelons que bien d'autres aspects que les salaires sont négociés au niveau interprofessionnel et que ceux-ci peuvent également avoir une influence sur la performance des entreprises par le biais de la compétitivité structurelle. Nous pensons notamment à des décisions concernant les pensions ou encore la formation des jeunes, pour lesquelles la marge de manœuvre des acteurs sociaux est sans doute plus importante.

## Conclusion

La première partie de cette recherche nous a permis d'introduire les négociations interprofessionnelles et d'expliquer le mécanisme de formation de salaires belges, notamment grâce à la loi de 1996. Dans la deuxième partie, nous avons vu que les négociations interprofessionnelles n'étaient pas en faveur des syndicats ces dernières années, mais que cette tendance commence à s'inverser légèrement. Nous avons également vu que le gouvernement national jouait un rôle prépondérant dans un système de négociation très centralisé et qu'il pouvait parfois passer outre l'avis des partenaires sociaux dans la prise de décision. Toutefois, l'interventionnisme accru du gouvernement pourrait se justifier par la situation économique difficile et les exigences de la nouvelle gouvernance européenne.

La troisième partie nous a permis de comprendre les effets de la décentralisation au niveau de la négociation des salaires et de comprendre pourquoi nous pensons qu'il est vain de décentraliser la négociation des salaires en Belgique, tout du moins tant que l'indexation automatique sera d'application. Enfin, dans la quatrième et dernière partie de ce paper, nous avons tenté d'expliquer comment fonctionne l'indexation qui intervient dans le mécanisme de formation des salaires. Nous avons en outre établi la différence entre compétitivité-prix et compétitivité structurelle afin de pouvoir répondre sans amalgames à notre question de départ. Ces concepts de compétitivité nous ont également permis de faire le lien entre les négociations interprofessionnelles et la performance des entreprises.

Ainsi, au vu de l'indexation automatique des salaires, de l'interventionnisme du gouvernement et d'une conjoncture économique défavorable, nous soutenons que l'impact des négociations interprofessionnelles sur la compétitivité-prix, et donc la performance des entreprises, est négligeable.

Toutefois, ces conclusions ne se basent que sur une partie des décisions qui sont prises au niveau interprofessionnel. Afin de pouvoir mesurer de manière complète l'impact des négociations interprofessionnelles sur la performance des entreprises, il serait également intéressant de prendre en compte la compétitivité structurelle de ces dernières.

## Bibliographie

ARCQ, Etienne, CAPRON, Michel, LEONARD, Evelyne, REMAN, Pierre, « *Dynamiques de la concertation sociale* », Bruxelles : Crisp, 2010.

ARCQ, Étienne, VAN MELKEBECKE, Aurélie, « Participation financière des travailleurs et concertation sociale », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 28, 2003, pp. 5-39.

BANQUE NATIONALE BELGE, *INDEXATION EN BELGIQUE: AMPLEUR, NATURE ET CONSÉQUENCES POUR L'ÉCONOMIE ET ALTERNATIVES POSSIBLES*, Bruxelles: Banque Nationale Belge, 2012.

CAPRON, Michel, CONTER, Bernard, FANIEL, Jean, "Belgique La concertation sociale interprofessionnelle grippée", *Chronique internationale de l'IREs*, 141, 2013, pp. 3-11.

CAPRON, Michel, CONTER, Bernard, FANIEL, Jean, « La concertation sociale interprofessionnelle grippée », *Chronique internationale de l'IREs*, 141, 2013.

CASSIERS, Isabelle, DENAYER, Luc, "Concertation sociale et transformations socioéconomiques en Belgique, de 1944 à nos jours", Louvain La Neuve: Institut de Recherches Economiques et Sociales de l'Université catholique de Louvain, 2009.

CGSLB, "Le Comité national de la CGSLB approuve le projet d'accord interprofessionnel 2017 - 2018", Bruxelles : Centrale Générale des Syndicats Libéraux de Belgique, 2017.

COMMISSION EUROPEENNE, *Les relations industrielles en Europe 2014 Synthèse*, Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2014.

CONSEIL CENTRAL DE L'ECONOMIE, *Rapport 2016 sur la promotion de l'Emploi et la sauvegarde préventive de la Compétitivité*, Bruxelles : Conseil Central de L'Économie, 2017.

CONSEIL CENTRAL DE L'ECONOMIE, *Rapport technique sur les marges maximales disponibles pour l'évolution du coût salarial*, Bruxelles : Conseil Central de L'Économie, 2016.

CONSEIL EUROPEEN, *Recommandation du conseil du 12 juillet 2011 concernant le programme national de réforme de la Belgique pour 2011 et portant avis du Conseil concernant le programme de stabilité actualisé de la Belgique pour la période 2011-2014*, (2011/C 209/1), 15 juillet 2011.

CONSEIL EUROPEEN, *Council recommendation on the 2016 national reform programme of Belgium and delivering a Council opinion on the 2016 stability programme of Belgium*, 18 juin 2016.

CONSEIL SUPERIEUR DE L'EMPLOI, *Rapport 2011*, Bruxelles, Conseil Supérieur de l'Emploi, 2011.

CSC, *RAPPORT D'ACTIVITÉ* de septembre 2014 à juin 2016, Bruxelles: Confédération des Syndicats Chrétiens, 2016.

DEJARDIN, Marcus, « Compétitivité structurelle », *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLV, 2006, pp. 5-13.

FEB, *Focus Conjoncture: Vers une croissance plus soutenue*, Bruxelles: Fédération des Entreprises de Belgique, 2017.

FGTB, "La FGTB approuve le projet d'AIP, mais met le gouvernement fédéral en garde", site de la FGTB, [en ligne], 2017, <http://www.fgtb.be/> (consulté le 9 Août 2017).

FGTB, *Salaires : le nouveau cadre légal pour les négociateurs*, Bruxelles : Fédération Générale du Travail de Belgique, 2017.

IANNIS, Gracos, « Grèves et conflictualité sociale en 2015 », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2291-2292, 2016, pp. 5-120.

Projet de loi du 4 janvier 2017, Projet de loi modifiant la loi du 26 juillet 1996 relative à la promotion de l'emploi et à la sauvegarde préventive de la compétitivité, Chambre des représentants de Belgique, (DOC 54 2248/001), 4 janvier 2017.

RUSINEK, Michael, RYCX, François, « Quelle est l'influence des négociations d'entreprise sur la structure des salaires ? », *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLVII, 2008, pp. 101-114.

SISSOKO, Salimata, "Niveau de décentralisation de la négociation et structure des salaires", Bruxelles: Bureau fédéral du Plan, 2011.

TCHINDA, Charlie, *Situation au 4e trimestre 2016 PME Wallonie-Bruxelles*, Bruxelles: Union des Classes Moyennes, 2017.

VAN DEN BROECK, Marie, « Les pratiques de salaire variable dans les entreprises multinationales en Belgique », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 22, 2016, pp. 5-50.

VANDECANDELAERE, Siska, YASSE, Sébastien, « Les défis de la compétitivité en Belgique », *Reflets et perspectives de la vie économique*, LI, 2012, pp. 11-20.

VERLY, Jean, « La décentralisation des relations collectives de travail », *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLII, 2003, pp. 23-34.

Place des Doyens, 1 bte L2.01.04, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique [www.uclouvain.be/trav](http://www.uclouvain.be/trav)

