

DISPARITES SALARIALES ET PERFORMANCE DES ORGANISATIONS : REVUE SYSTEMATIQUE ET META-ANALYSE DE LA LITTERATURE

SYNTHESE DU RAPPORT

Chaque année, la rémunération des patrons des grandes entreprises suscite de vives réactions. Aux Etats-Unis, les dirigeants d'entreprise ont, en moyenne, gagné 272 fois plus que leurs salariés en 2022 contre 238 fois en 2020 selon l'AFL-CIO¹. Les PDG des grandes entreprises françaises ne sont pas en reste puisqu'ils gagnent, en moyenne, 97 fois plus que leurs salariés en 2021 selon un rapport d'OXFAM France². Ces disparités salariales constituent-elles une puissante incitation à la performance ? Pour les uns, plus les disparités salariales sont importantes, plus elles maintiennent un certain niveau d'effort des salariés et contribue à une plus grande productivité des organisations. Pour les autres, une forte disparité des salaires génère un sentiment d'injustice qui va nuire à la coopération et saper la motivation des individus. Ces deux points de vue s'opposent dans la littérature académique.

L'objet de ce travail vise à éclairer les débats en recourant à une synthèse exhaustive des résultats obtenus par les études scientifiques consacrées aux effets des disparités salariales sur la performance des organisations au cours des quarante dernières années.

Dans l'ensemble, cette synthèse de la littérature est assez claire sur le fait que les disparités salariales peuvent s'avérer bénéfiques pour les organisations lorsque les écarts de salaire peuvent être justifiés, soit par des pratiques de rémunération légitimes, soit par des contributions relatives supérieures perçues comme telles par les salariés. La littérature invite donc à bien distinguer l'*inégalité salariale* de l'*iniquité salariale* (Shaw, 2014 ; Trevor et al., 2012). Les différences salariales légitimement expliquées sont souvent bénéfiques pour l'organisation, car elles favorisent une plus grande productivité, une réduction des accidents du travail et une meilleure performance globale de l'organisation. Lorsque la rémunération est dispersée, mais ne peut être expliquée, la littérature montre que des dysfonctionnements organisationnels sont fréquemment observés (par exemple, Fredrickson et al., 2010 ; Kepes et al., 2009).

La façon dont les individus perçoivent les inégalités salariales est donc essentielle pour comprendre le comportement des individus au travail. Les différences culturelles influencent

¹ <https://aflcio.org/executive-paywatch-0>

² <https://www.oxfamfrance.org/app/uploads/2023/04/Rapport-OxfamFrance-InegalitesSalariales-Top100.pdf>

les styles de pensée et l'appréciation de ce qui est juste et légitime en matière de rémunération. La perception des disparités salariales va dépendre des croyances, des valeurs et des attitudes des individus. De fait, on a pu constater que les valeurs et les croyances des individus sont bien différentes d'un pays à l'autre. Les Américains, par exemple, croient fortement à la possibilité de s'élever dans l'échelle sociale et considèrent que le salaire est la récompense de l'effort et du talent plutôt que de la malhonnêteté ou de la chance. Cet état d'esprit explique pourquoi les études américaines ont tendance à observer un lien positif entre les disparités salariales (notamment verticales) et la productivité. Les Français, sont plus nombreux à penser que les écarts de salaire s'expliquent par des facteurs aléatoires sur lesquels ils n'ont aucun pouvoir. Il n'est donc pas surprenant de constater que les disparités salariales démotivent davantage les salariés français qu'elles ne les motivent. Ces distinctions culturelles jouent de deux manières sur le rapport aux inégalités salariales. Certains salariés, même hostiles aux inégalités de salaire en tant que telles, peuvent les accepter comme un mal nécessaire dans la mesure où elles incitent les individus à fournir davantage d'efforts. Si ces disparités reflètent réellement des efforts individuels différents alors ces disparités salariales seront tolérées.

Cela étant, la domination de l'effet de comparaison dépend aussi de l'ampleur de la dispersion salariale au sein des organisations. Plusieurs études ont repéré la logique suivante : pour les faibles niveaux de dispersion des salaires, plus d'inégalité semble être bénéfique pour la performance, en revanche quand la disparité des salaires devient trop importante, elle commence à être préjudiciable en termes de productivité. D'un point de vue managérial, cela justifierait le choix de limiter les écarts de rémunération trop importants entre les niveaux hiérarchiques et de plafonner les rémunérations des grands patrons (pas plus de 20 fois le salaire du moins bien payé selon les préconisations d'Oxfam). Le point d'équilibre semble d'ailleurs se situer à un niveau de dispersion salariale plus élevé pour les cadres. Cela suggère que les individus situés au bas de la hiérarchie salariale ont une propension plus forte que les autres à considérer les écarts de salaire comme inéquitables. Les individus situés dans la fourchette haute des rémunérations, *a contrario*, auraient une propension plus forte à tolérer des situations de rémunération inéquitable en raison de leur niveau de rémunération déjà élevé.

Afin de faire progresser notre compréhension des effets de la dispersion des salaires, il conviendrait d'examiner le rôle des différences individuelles dans l'analyse des réponses des salariés à la dispersion des salaires. Par exemple, certains salariés (notamment les plus compétitifs) ont besoin d'être « challengés » et apprécient qu'on leur fixe des objectifs de performance, en particulier si l'atteinte de ces objectifs peut donner lieu à une récompense. Ces

mêmes personnes peuvent être, en revanche, particulièrement frustrés si les écarts de salaire ne sont pas fondés sur les performances. En revanche, d'autres personnes peuvent préférer une différenciation des récompenses non basée sur les performances en raison de leur crainte d'être incapables d'atteindre leurs objectifs. Les travaux récents de Budria & Ferrer-I-Carbonnell (2019) ou encore de Leites et Ramos (2022) ont montré, par exemple, que les traits de personnalité des individus affectaient la façon dont ces derniers réagissaient aux disparités salariales.

Au-delà des différences individuelles, on a vu que les valeurs et les normes culturelles jouent un rôle essentiel. La littérature à ce jour est dominée par des études empiriques menées dans des contextes occidentaux où la rémunération basée sur les performances et l'accent mis sur les performances individuelles sont souvent valorisés par les cultures nationales. Mais, la notion de raisons normativement acceptées, légitime ou acceptable n'a pas la même signification pour tout le monde. Les futures recherches pourraient essayer d'affiner davantage la théorisation autour de la notion de légitimité qui peut varier d'une culture à l'autre.

En conclusion, les quatre dernières décennies ont été marquées par de nombreux progrès dans la compréhension des conséquences de la dispersion des salaires dans les organisations. Il reste néanmoins de nombreuses pistes à explorer pour mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre. La question des inégalités salariales ne peut se passer d'une réflexion sur les normes sociales qui sont partagées au sein d'une société. Des études visant à analyser ces processus pourraient contribuer au débat sur les inégalités salariales au sein des organisations.

Références bibliographiques

- Budría, S., & Ferrer-I-Carbonnell, A.** (2019). Life satisfaction, income comparisons and individual traits. *Review of Income and Wealth*, 65(2), 337-357.
- Fredrickson, J. W., Davis-Blake, A., & Sanders, W. G.** (2010). Sharing the wealth: Social comparisons and pay dispersion in the CEO's top team. *Strategic Management Journal*, 31(10), 1031-1053.
- Kepes, S., Delery, J., & Gupta, N.** (2009). Contingencies in the effects of pay range on organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 62(3), 497-531.
- Leites, M., & Ramos, X.** (2022). The effect of relative income concerns on life satisfaction: Relative deprivation and loss aversion. *Journal of Happiness Studies*, 23(7), 3485-3515.
- Shaw, J. D.** (2014). Pay dispersion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 521-544.
- Trevor, C. O., Reilly, G., & Gerhart, B.** (2012). Reconsidering pay dispersion's effect on the performance of interdependent work: Reconciling sorting and pay inequality. *Academy of Management Journal*, 55(3), 585-610.