Justice ou Injustice salariale dans la Fonction Hospitalière **Publique?**

Patrice ROUSSEL¹

Professeur des Universités TSM Research, Université Toulouse 1 Capitole, CNRS²

Juin 2020

Depuis de longs mois, le personnel hospitalier exprime son mécontentement à l'égard des salaires, mais aussi de l'organisation, de la gouvernance, de la gestion, et, des dotations budgétaires, à l'hôpital public. Ce mécontentement se cristallise sur les salaires et s'appuie notamment sur les données statistiques de l'OCDE qui montreraient une iniquité salariale chez les infirmiers au regard d'autres pays. Plus globalement, ce sont les salaires du secteur hospitalier qui seraient trop bas, y compris chez les médecins hospitaliers. Le sentiment d'une injustice salariale a pris corps et entretient un mouvement de colère qui s'est inscrit dans la durée.

Il nous semble que ce mouvement social rejoint dans sa dimension de revendication salariale, celui des Gilets Jaunes qui s'est également exprimé sur la question des bas salaires en France et de ses conséquences sur le pouvoir d'achat. Ces revendications traversent notre société et s'expriment continuellement.

En examinant la situation de la Fonction Hospitalière Publique, nous allons tenter d'apporter des éléments de réponses à ce débat. Pour cela, nous allons exploiter les données statistiques les plus récentes délivrées par l'INSEE et EUROSTAT, et apporter des éléments de réflexion et des pistes de solutions.

Dans un premier temps, nous allons comparer la situation salariale du personnel de la Fonction Hospitalière Publique (FPH) avec celle observée dans les autres grands secteurs suivis annuellement par l'INSEE, en l'occurrence : la Fonction Publique de l'Etat (FPE), la Fonction Publique Territoriale (FPT), le secteur privé et des

¹ https://tsm-research.fr/annuaire/128-patrice-roussel

² UMR 5303 CNRS

entreprises publiques. A des fins d'exhaustivité, nous présenterons, sans en faire l'analyse, la situation des non-salariés (dirigeants, indépendants et libéraux), et du secteur agricole. Avec la Fonction Publique Hospitalière, ce sont six bases de données extrêmement complètes qui sont élaborées et analysées chaque année par l'INSEE, couvrant ainsi **plus de 24,8 millions de salariés**. Ce sont les données les plus complètes et les plus fiables sur lesquelles il est possible de délivrer un grand nombre d'analyses, au regard des **1,2 millions de salariés** de la Fonction Publique Hospitalière.

Dans un deuxième temps, nous examinerons plus en détail les données de la Fonction Hospitalière Publique (FPH) au regard de celles de la Fonction Publique de l'Etat (FPE), afin de proposer deux axes de travail en matière d'augmentations de salaires : (1) un rattrapage sur les grilles de salaires et les compléments variables, (2) une revalorisation des emplois entrainant des hausses de salaires.

Enfin dans une troisième partie, nous reviendrons sur les questions qui sont en débat en France sur les bas salaires et sur la justice ou l'injustice salariale. Nous exploiterons les données de l'INSEE et d'EUROSTAT, en vue de montrer les paradoxes, les contraintes et les marges de manœuvre dont disposent le pays au regard de ces questions sociétales.

I. Les salaires dans la Fonction Hospitalière Publique en France, en 2017

L'analyse des salaires qui est proposée chaque année par l'INSEE repose sur l'exploitation de 6 bases de données couvrant plus de 24,8 millions de salariés et non-salariés. Dans le **Tableau 1**, nous juxtaposons ces 6 bases de données dans le but de procéder à des comparaisons. Cet exercice est nécessaire dès lors que l'on met en débat la question de la justice salariale : le personnel de la Fonction Hospitalière Publique est-il sous-rémunéré et plus mal traité que d'autres salariés en France ?

Avant de répondre à cette question, précisons que les salaires étudiés par l'INSEE correspondent à la rémunération directe nette des cotisations sociales des salariés. Cette donnée est particulièrement utile pour connaître ensuite le niveau de pouvoir d'achat détenu par les français. Contrairement aux données de l'OCDE qui comparent des salaires bruts dont les définitions diffèrent grandement selon les pays, ici, nous étudions des données les plus pertinentes pour notre analyse comparative. Le salaire net au sens de l'INSEE recouvre : le salaire de base, toutes les primes fixes et variables, les heures supplémentaires, l'intéressement (non versé au PEE), auxquels sont retirées toutes les charges salariales, ainsi que la CSG et la CRDS. Pour les non-

salariés : dirigeants d'entreprises, indépendants, professions libérales, agriculteurs, l'INSEE étudie le Revenu Net qui est calculé selon une méthodologie similaire.

Pour analyser la question de la justice ou de l'injustice salariale, il convient également de comparer les salaires médians et la distribution salariale entre les différentes populations examinées. En effet, l'étude des salaires moyens est insuffisante car elle n'offre qu'une vision partielle de la situation du terrain. Précisément, les salaires moyens sont tirés vers le haut par des populations qui bénéficient de salaires extrêmement élevés : dirigeants-salariés et cadres de grandes entreprises, sportifs professionnels, professions libérales de santé, avocats, pilotes d'avion, etc., ou de salariés exerçant dans des secteurs d'activité hautement rémunérateurs. A titre d'exemple, en 2016, le salaire moyen annuel brut du secteur le plus rémunérateur en France (« Administration des marchés Financiers ») s'élevait à 122 874 €, alors que le salaire moyen brut du secteur le moins rémunérateur (« Aide par le Travail »), s'élevait à 16 149 €, soit un rapport de 1 à 7,6³.

Outre le salaire médian, nous allons également étudier la distribution salariale au sein des grands secteurs de manière à mieux comprendre si les questions d'injustice salariale concernent toute la population ou une partie d'entre-elle. Rappelons que le 1^{er} décile indique que 10% de la population gagne moins que le salaire de niveau X et que le 9ème décile indique que 90% de la population gagne moins que le niveau de salaire Y, et par conséquent que 10% gagne plus que ce niveau de salaire Y. Ce sont généralement ces 10% qui tirent les salaires moyens vers le haut.

Le tableau 1 propose la juxtaposition des 6 grandes bases de données salariales proposées par l'INSEE. Les dernières données disponibles couvrent l'année 2017, c'est-à-dire avant la mise en place du prélèvement à la source – ce qui ne peut donc pas impacter sur les comparaisons salariales présentes.

Comparaison des salaires mensuels nets 2017 entre la fonction publique hospitalière et les autres grands secteurs à effectifs salariés

A partir du tableau 1, nous comparons les salaires mensuels nets médians et la distribution salariale au sein des quatre grands secteurs où la population est composée exclusivement de salariés. Nous ne procéderons pas à des comparaisons avec les deux grands secteurs composés de non-salariés : indépendants et libéraux ; agriculteurs.

-

³ Roussel, P. (2019). Les bons et les mauvais élèves de la discrimination salariale à l'égard des Femmes, par secteur d'activité.

Tableau 1 : Salaires nets mensuels 2017 en France dans les grands secteurs publics et privés

Données en EQTP	Fonction Publique Hospitalière (1)	Fonction Publique de l'Etat (2)	Fonction publique Territoriale (3)	Secteur privé et entreprises publiques (4)	Non-Salariés (indépendants, libéraux)	Agriculture
Effectif	1 200 000	2 200 000	1 900 000	16 273 500	2 795 000	444 000
Salaire mensuel moyen brut	2 783	3 130	2 363	3 084	n.c	n.c.
Salaire mensuel moyen net	2 288	2 556	1 944	2 314	2 580 (5)	1 410 (7)
1 ^{er} décile	1 474	1 523	1 356	1 274	90 (8)	370
2 ^e décile	1 592	1 838	1 474	1 408	Q1= 400 (6)	n.c.
3 ^e décile	1 705	2 035	1 569	1 534	n.c.	n.c.
4 ^e décile	1 818	2 203	1 659	1 676	n.c.	n.c.
Médiane	1 935	2 368	1 758	1 845	1 360	1 500
6 ^e décile	2 074	2 541	1 879	2 056	n.c.	n.c.
7 ^e décile	2 284	2 779	2 037	2 340	Q3 = 3 300 (6)	n.c.
8 ^e décile	2 617	3 113	2 278	2 784	n.c.	n.c.
9 ^e décile	3 199	3 667	2 721	3 654	6 490	4 140

- n.c.: Données non communiquées dans les publications de l'INSEE.
- n.b.: salaires mensuels en euros.
- (1) Salariés de la FPH, hors internes, externes et apprentis, y compris contrats aidés. Source : Insee, Siasp. Annexe de Insee Première n°1778, octobre 2019 Les salaires dans la fonction publique hospitalière.
- (2) Salariés de la FPE, hors militaires et apprentis ; y compris contrats aidés. Sont inclus les fonctionnaires et non-fonctionnaires salariés de l'Etat. Source : Insee, Siasp. Annexe de Insee Première n°1761, Juillet 2019 Les salaires dans la fonction publique de l'Etat.
- (3) France hors Mayotte, salariés des collectivités territoriales, hors militaires, assistants maternels et apprentis; y c. bénéficiaires de contrats aidés. Source : Insee, Siasp. Annexe de Insee Première n°1766, Juillet 2019 Les salaires dans la fonction publique territoriale.
- (4) Salariés du privé et des entreprises publiques, y compris bénéficiaires de contrats aidés et de contrats de professionnalisation ; hors apprentis, stagiaires, salariés agricoles et salariés des particuliers employeurs. Source : Annexe de Insee Première, n°1798, avril 2020 Salaires dans le secteur privé.
- (5) Revenu net mensuel moyen, équivalent du salaire net au sens de l'INSEE. Moyenne incluant 928 000 micro-entrepreneurs. Moyenne hors micro-entrepreneurs : 3580 €. Moyenne incluant 499 000 non-salariés de la santé et de l'action sociale ; dont 170 000 médecins et dentistes, revenu moyen : 8870€ ; 237 000 en professions para-médicales et sages-femmes, revenu moyen : 3570 € ; 79 000 en autres services de santé et action sociale, revenu moyen : 2080 €. Champ : France hors Mayotte, personnes exerçant une activité non salariée au 31 décembre 2017, hors agriculture. Source : Insee, base non-salariés 2017. Annexe de Insee Première, n°1781, novembre 2019, Les revenus d'activité des non-salariés en 2017.
- (6) Niveau lié à la présence de 928 000 micro-entrepreneurs dans les effectifs des non-salariés. L'INSEE communique uniquement le 1^{er} et dernier décile, la médiane, le 1^{er} et 3^{ème} quartile.
- (7) Revenu net mensuel moyen hors prise en compte des déficits ; 1210 € avec prise en compte des déficits. Les déciles et la médiane sont calculés hors micro-bénéfices agricoles, hors revenus nuls et déficitaires. Source : Insee, base non-salariés 2017. Annexe de Insee Première, n°1781, novembre 2019, Les revenus d'activité des non-salariés en 2017.

Parmi les 4 grands secteurs composés exclusivement de salariés, la Fonction Publique d'Etat offre les salaires moyens et médians les plus élevés :

- salaire mensuel brut moyen : 3130 €

- salaire mensuel net moyen : 2556 € - écart entre salaire moyen et médian :

- salaire mensuel net médian : 2368 € 7,36 %

Suit, le Secteur du Privé et des entreprises Publiques :

- salaire mensuel brut moyen : 3084 €

- salaire mensuel net moyen : 2314 € - écart entre salaire moyen et médian :

- salaire mensuel net médian : **1845** € 20,27 %

Le salaire mensuel net médian dans le Secteur du Privé et des entreprises Publiques est cependant plus faible que dans la Fonction Publique Hospitalière, signalant une plus grande disparité salariale dans le secteur des entreprises privées et publiques. L'écart entre le salaire moyen et le salaire médian y est donc le plus élevé : 20,27%.

La **Fonction Publique Hospitalière** (FPH) présente des salaires moyens bruts et nets inférieurs aux deux précédents secteurs, mais s'intercale, concernant le salaire mensuel médian :

salaire mensuel brut moyen : 2783 €

- salaire mensuel net moyen : 2288 € - écart entre salaire moyen et médian :

- salaire mensuel net médian : 1935 € 15,43 %

Le salaire net médian dans la FPH est plus élevé que dans le secteur des entreprises privées et publiques. Cependant, l'écart entre le salaire moyen et le salaire médian reste relativement élevé: 15,43%. Ces données soulignent qu'il existe une assez grande disparité de salaires à l'intérieur de la FPH, mais moins forte que dans le secteur des entreprises privées et publiques.

Enfin, la Fonction Publique Territoriale (FPT) offre les salaires moyens et médians les plus faibles :

- salaire mensuel brut moyen : 2363 €

- salaire mensuel net moyen : 1944 € - écart entre salaire moyen et médian :

salaire mensuel net médian : 1758 € 9,58 %

Sur tous les indicateurs, la FPT présente les niveaux de salaires les plus bas. Cela est notamment le cas pour les plus hauts salaires de la FPT qui sont situés dans les trois derniers déciles. Les hauts salaires de la FPT marquent un net décrochage au regard de ceux observés dans les autres grands secteurs.

A ce stade des comparaisons, les salariés de la Fonction Publique d'Etat pourraient être surpris d'être présentés comme étant les plus favorisés en matière de salaires, notamment au regard des salariés du Privé et des entreprises publiques.

Or, la faiblesse relative des salaires moyens et médians dans le Privé et les entreprises publiques masque l'existence d'un écart salarial de 7,6 entre les secteurs les plus rémunérateurs et les moins rémunérateurs. La disparité salariale y est particulièrement grande et s'observe une nouvelle fois avec un écart de 20,27% entre le salaire net moyen et le salaire net médian. Juste après ce secteur vient la Fonction Publique Hospitalière qui avec un écart de 15,43%, signale des écarts de salaires importants au sein de cette population de salariés. A l'opposé, la Fonction Publique d'Etat est marquée par des salaires extrêmes moins fréquents, impliquant une moindre disparité salariale (écart de 7,36% entre salaire moyen et salaire médian). La Fonction Publique Territoriale offre une situation assez proche avec un écart de 9,58% entre les salaires nets moyens et médians. Il convient dès lors d'examiner plus précisément les données proposées par l'analyse des déciles.

La Fonction Publique d'Etat offre les salaires les plus élevés, à chaque niveau de décile. Cette observation vient conforter le constat précédent et tend à montrer qu'à l'intérieur de cette population de salariés, les écarts entre les hauts et les bas salaires y sont plus faibles qu'ailleurs, tout en maintenant un niveau relativement élevé de salaires. Dans la Fonction Publique Territoriale, ces écarts sont également assez faibles. Cependant, les hauts salaires de la FPT sont nettement plus faibles que dans les autres grands secteurs. Concrètement, l'analyse montre que pour 30% des salariés de la FPT qui ont les plus bas salaires, leur situation est plus avantageuse que celle observée chez les salariés du Privé et des entreprises Publiques. En revanche, pour 70% des salariés de la FPT, dont les salaires sont les plus élevés au sein de leur propre secteur, les rémunérations restent plus faibles au regard des trois autres grands secteurs étudiés. Ainsi, en bas de l'échelle salariale, les salariés sont relativement bien rémunérés, alors qu'en haut de l'échelle, les salaires s'affaissent.

La situation de la Fonction Publique Hospitalière (FPH) tend à reproduire celle de la Fonction Publique Territoriale, en plus accentuée. En effet, jusqu'au 6ème décile, les salaires de la fonction publique hospitalière sont les plus élevés, après ceux de la Fonction Publique d'Etat. Autrement dit, pour 60% des salariés dont les salaires sont les plus bas au sein de la Fonction Publique Hospitalière, leur situation salariale est plus favorable que celle du secteur Privé et des entreprises publiques, et de celle de la Fonction Publique Territoriale. Pour 40% des salariés dont les salaires sont les plus élevés au sein de la FPH, leurs salaires sont plus faibles non seulement par rapport à la Fonction Publique d'Etat, mais aussi, par rapport aux salariés du Secteur privé et des entreprises publiques.

En conclusion de cette première partie, si nous considérions l'analyse statistique des données salariales comme étant la source la plus objective pour prendre des décisions d'augmentations de salaires, ce sont les fonctions d'encadrement et de hautes qualifications qu'il conviendrait d'augmenter le plus vite au sein de la Fonction Publique Hospitalière. Les autres fonctions devraient être augmentées, mais selon un rythme plus lent et dans une moindre proportion.

Cependant, de telles décisions n'éteindraient peut-être pas le feu de la contestation. Pourquoi ? La question de la justice et de l'injustice est souvent vue sous l'angle de l'égalité salariale, notamment au sein des centrales syndicales dites de contestation. Or, nous évoluons dans une société capitaliste et mondialisée où la notion de justice est également considérée sous l'angle de la recherche d'équité. Dans toutes les organisations, qu'elles soient privées ou publiques, c'est le rapport entre les rétributions reçues par le salarié et les contributions qu'il apporte à son organisation qui tend à définir les règles de justice organisationnelle. Parmi les rétributions figurent en bonne place la rémunération, mais aussi, la progression professionnelle, la formation, la reconnaissance, etc., alors que les contributions attendues sont les compétences apportées, la qualité du travail réalisé, la performance, les qualifications et diplômes obtenus, l'ancienneté et l'expérience, etc.

Dans ce contexte sociétal, l'approche égalitaire de la justice et de l'injustice pourra difficilement être tenue car les emplois et les postes de travail ont des contraintes différentes et font appel à des compétences et des engagements différents. Chaque poste de travail est exposé différemment au regard de la durée des périodes d'intensité d'activité, du fonctionnement en sous-effectif (faute d'organisation, de pénurie de personnel, d'absentéisme dans les services), d'engagement physique lié au contenu du poste, du degré de technicité du poste, du travail de nuit et en week-end, etc. Les leaders syndicaux le savent très bien. Cependant, se joue le leadership syndical au sein de cette grande fonction qui compte plus de 1,2 millions de salariés.

La revendication la plus couramment avancée est celle d'une augmentation de 300 euros nets pour l'ensemble des personnels de la FPH. Cette vision est irréaliste, mais s'inscrit dans un jeu de négociation où chaque centrale syndicale voudra montrer sa capacité à soutenir cette revendication pour mieux profiter de la dynamique du mouvement et du soutien populaire dont il bénéficie. Irréaliste car une augmentation de $300 \in$ net porterait mécaniquement le niveau des plus bas salaires à $1774 \in (1^e \text{ décile})$, alors que les autres grands secteurs proposent des salaires nets de $1523 \text{ à } 1274 \in \text{au } 1^{er} \text{ décile (cf. Tableau 1)}$.

Pour tendre vers une rémunération juste, il conviendrait alors de comparer le traitement des salariés du public (fonctionnaires et non-fonctionnaires) selon leur

catégorisation (A, B, C) pour procéder ensuite à des alignements. Il s'agit du seul élément de comparaison que l'on possède pour évaluer la situation d'une catégorie de salariés au sein de la fonction publique. A partir du tableau 1, nous constatons que les salaires de la fonction publique d'Etat sont les plus élevés en France, lorsque l'on subdivise la population de salariés de manière « égale » (par déciles). L'objectif à atteindre pourrait être d'organiser un rattrapage des salaires de la FPH avec la FPE.

II. Rattrapage salarial de la Fonction Publique Hospitalière sur la Fonction Publique d'Etat et revalorisation des emplois

Plusieurs défis doivent être relevés par le gouvernement :

- proposer des augmentations de salaires significatives dans la Fonction Publique Hospitalière (FPH) pour répondre aux attentes du personnel, mais aussi pour être en situation d'attirer, de motiver et de fidéliser les personnes au sein de la FPH;
- maitriser la dépense publique et l'endettement de la France ;
- gérer de manière équitable les ressources humaines à l'intérieur de la FPH en tenant compte de l'engagement objectif de chacun (progression en compétences ; travail de nuit, week-end, jours fériés ; poste dans un service en tension ; intensité de l'activité ; charge physique et psychologique ; absentéisme dans les services ; etc.) ;
- ne pas creuser des inégalités en augmentant de manière uniforme les personnels de la FPH, alors que d'autres grands secteurs seraient délaissés : Secteur privé et des entreprises publiques ; Fonction Publique Territoriale.

Ces défis pourraient être relevés en mettant en œuvre une politique salariale qui s'appuierait sur trois leviers :

- rattrapage des rémunérations de la FPH sur celles de la Fonction Publique d'Etat en plaçant la population de la FPH aux niveaux de salaires moyens les plus élevés du pays, ceci dans une perspective d'équité externe;
- procéder à un rattrapage fondé sur un mix : 50% sur le salaire fixe, 50% sur les primes, heures supplémentaires, intéressement, ceci dans une perspective d'équité interne via la reconnaissance de l'engagement de chacun ;
- actualiser les classifications d'emplois permettant de revaloriser objectivement les postes dans la catégorie supérieure (C vers B; B vers A).

Le tableau 2 vise à comparer les salaires entre la Fonction Publique Hospitalière et la Fonction Publique d'Etat, dans une perspective de concilier l'équité interne et l'équité

externe. A partir de ces comparaisons, il est possible d'identifier des niveaux cibles d'augmentations de salaires

Le Tableau 2 compare les **salaires des fonctionnaires** de la Fonction Publique d'Etat (FPE) à ceux de la Fonction Publique Hospitalière (FPH), dont la proportion est similaire, soit respectivement : 73,3% et 73,1% de fonctionnaires. Les salaires sont comparés selon la principale catégorisation hiérarchique des emplois : A, B et C.

La comparaison des salaires par catégorie hiérarchique des emplois montre que ce sont **les cadres de la FPH** qui **sont les plus mal rémunérés** en termes d'équité externe. Quel que soit le niveau de décile, les salaires de la catégorie A de la FPH sont constamment en retrait, au regard des salaires de la même catégorie dans la FPE. L'écart de salaire net mensuel au niveau de la médiane est de 296 euros en défaveur de la catégorie A de la FPH, alors que l'écart au niveau de la moyenne est de 382 euros. La cible d'augmentation moyenne des salaires de la catégorie A devrait par conséquent se situer au niveau de 382 euros nets par mois, dans une logique de progression significative des salaires.

Concernant la catégorie B, les écarts entre les salaires de la FPH et de la FPE sont beaucoup plus serrés. Les écarts sont tous défavorables à la FPH, montrant un écart de 48 euros nets au niveau de la médiane, et de 96 euros au niveau de la moyenne. Une augmentation cible moyenne de 96 euros nets par mois devrait être en toute logique proposée aux agents de la catégorie B. Cependant, si l'administration de la santé souhaitait dynamiser ces salaires, il nous semble nécessaire de réactualiser la classification des emplois. En effet, le pourcentage d'emplois de catégorie A au sein de la FPH n'est que de 19,6%, alors qu'il est de 48,5% dans la FPE. Eu égard aux progrès technologiques, techniques, organisationnels et managériaux auxquels ont à faire face les agents de la FPH, la question de l'actualisation de la classification des emplois semble pouvoir être posée. Il conviendrait alors d'identifier les emplois de catégorie B qui font appel à des compétences d'encadrement et/ou d'expertise, en vue de les promouvoir en catégorie A.

Le même raisonnement devrait s'appliquer aux salariés de catégorie C. Ils représentent 38% des fonctionnaires de la FPH, contre 10,9% dans la FPE. Il conviendrait d'identifier les postes qui font appel à des compétences de haute technicité et/ou de délégation de responsabilité au sein de la FPH, en vue de requalifier certains d'entre eux en catégorie B. Concernant les emplois de catégorie C, des écarts en défaveur de la FPH s'élèvent à 120 euros nets par mois par rapport à la médiane et à 171 euros nets par mois par rapport à la moyenne. Une augmentation cible de 171 euros nets par mois pour les agents de catégorie C serait cohérente en termes d'équité d'externe.

Le tableau 2 met également en évidence la faiblesse relative des plus hauts salaires dans la FPH, quelle que soit la catégorie d'emplois: A, B et C. Cette

situation explique l'écart important des salaires moyens, en net comme en brut, en défaveur de la FPH. Cependant, ces écarts ne pourraient être pris comme cibles d'augmentations, tant les indices de moyennes cachent des réalités extrêmement divergentes tant à l'intérieur de la FPH que de la FPE.

Tableau 2 : Comparaison des salaires moyens, médians et par décile dans la Fonction Publique Hospitalière et dans la Fonction Publique d'Etat, en 2017 – pour les fonctionnaires

Données	Salaire	Salaire net mensuel selon le décile, la médiane et la moyenne, par catégorie d'emploi										
2017, en EQTP	Fonctionnaires Catégorie A			Fonction	onnaires (Catégorie B	Fonctionnaires Catégorie C					
EQIP	FPE	FPH	Ecart	FPE	FPH	Ecart	FPE	FPH	Ecart			
Effectif	48,5%	19,6%		14,1%	15,8%		10,9%	38%				
1 ^{er} décile	2 019	1 901	118	1 905	1 804	101	1 574	1 513	61			
2 ^e décile	2 206	1 999	207	2 068	1 943	125	1 669	1 584	85			
3° décile	2 366	2 104	262	2 189	2 072	117	1 748	1 655	93			
4 ^e décile	2 509	2 232	277	2 298	2 210	88	1 821	1 724	97			
Médiane	2 693	2 397	296	2 410	2 362	48	1 905	1 785	120			
6 ^e décile	2 929	2 582	347	2 523	2 505	18	1 996	1 849	147			
7 ^e décile	3 197	2 778	419	2 657	2 619	38	2 102	1 924	178			
8 ^e décile	3 530	3 019	511	2 813	2 723	90	2 230	2 022	208			
9 ^e décile	4 200	3 404	796	3 034	2 879	155	2 469	2 176	293			
Moyenne	Moyenne 2 977 2 595 382 2 461 2 365 96								171			
	Ensemble des Fonctionnaires								Ecart			
	Salaire Net Mensuel Moyen								587			
Salaire Brut Mensuel Moyen								2 604	720			

Données mensuelles en euro.

FPH: salariés en équivalent temps plein (hors internes, externes et apprentis; y compris contrats aidés).

FPE : salariés en équivalent temps plein (hors militaires et apprentis), source, Insee, Siasp

Le tableau 3 reprend le même type d'analyse pour le personnel non-fonctionnaire de la FPH et la FPE. Les non-fonctionnaires représentent 26,7% du personnel de la FPH, et 26,4% du personnel de la FPE. Dans la FPH, cette population est ventilée entre les personnels médicaux (7,1%) et autres personnels (19,6%). Les écarts de salaires jouent en faveur de la FPH sur les emplois à bas salaires (1er décile). Puis progressivement, les écarts sont de nouveau défavorables à la FPH, allant jusqu'à 1132 euros nets au niveau du dernier décile. Il semble que la FPH privilégie le recours aux non-fonctionnaires sur des postes à plus faibles qualifications, hors personnels médicaux. Les non-fonctionnaires hors personnels médicaux sont visiblement embauchés sur des emplois équivalents aux catégories B et C. Cette information n'est pas traitée par l'INSEE. Aussi, dans une logique d'équité interne, nous suggérons (1) d'aligner les augmentations de salaires des non-fonctionnaires sur celles des fonctionnaires de catégorie équivalente (A, B, C), (2) d'actualiser la classification des emplois afin de faire bénéficier des augmentations de salaires liées à des progressions de postes des catégories B vers A, et C vers B.

Concernant les personnels médicaux non-fonctionnaires, des augmentations de salaires équivalentes à celles de la catégorie A devraient répondre aux enjeux d'équité interne et en partie, à ceux de l'équité externe.

Tableau 3 : Comparaison des salaires moyens, médians et par décile dans la Fonction Publique Hospitalière et dans la Fonction Publique d'Etat, en 2017 – pour les non fonctionnaires

	Salaire net mensuel selon le décile, la médiane et la moyenne								
Données 2017, en EQTP	Non- Fonctionnaires Hors contrats aidés	Non- fonctionnaires Hors personnels médicaux	Ecart	Non- fonctionnaires Personnels médicaux					
	FPE	FPH		FPH					
% Effectif	26,4%	19,6%		7,1%					
1 ^{er} décile	1 241	1 317	-76	3 018					
2º décile	1 397	1 378	19	3 680					
3° décile	1 609	1 428	181	4 309					
4 ^e décile	1 802	1 479	323	4 915					
Médiane	1 958	1 547	411	5 442					
6° décile	2 146	1 597	549	6 031					
7 ^e décile	2 349	1 658	691	6 615					
8 ^e décile	2 640	1 755	885	7 129					
9 ^e décile	3 155	2 023	1132	8 015					
Salaire net moyen	2 067	1 639	428	5 557					
Salaire brut moyen	2 693	2 021	672	6 720					

FPH: France, salariés de la FPH en équivalent temps plein (hors internes, externes et apprentis; y compris contrats aidés).

FFE : salariés de la FPE en équivalent temps plein (hors militaires, internes et apprentis salariés de la FPE en équivalent temps plein (hors militaires, internes et apprentis), source, Insee, Siasp

En conclusion de cette seconde partie de l'étude

Nous avons abordé la question de la justice ou de l'injustice salariale au sein de la FPH par le bais de comparaisons faites en termes d'équité interne et d'équité externe. Pour ce faire, nous avons comparé la situation des salariés selon la catégorie de leur emploi au sein de la fonction publique, catégories A, B et C.

Nous avons comparé la situation des salariés fonctionnaires et non-fonctionnaires de la Fonction Publique Hospitalière avec celle de la Fonction Publique d'Etat. Ce choix se justifie à double titre: (1) la FPE présente la meilleure situation salariale en France, en moyenne, mais aussi en fonction de la médiane et de chaque strate de la

population (déciles). Prendre la FPE comme point de comparaison permet d'offrir les meilleures perspectives aux salariés de la FPH et assure la **prise en compte de l'équité externe dans les décisions d'augmentations de salaires.** (2) la FPE et la FPH dépendent de l'administration publique. Toute décision d'augmentation salariale au sein de la FPH devrait être régulée au regard de la situation de la FPE. Ainsi, des augmentations trop ambitieuses pourraient créer d'autres injustices au regard de la FPE. Il s'agit alors de trouver un juste équilibre.

Nos propositions ont suivi quatre directions :

- (1) aligner les niveaux de salaires nets (salaire de base, primes fixes et variables, heures supplémentaires, intéressement) de la Fonction Publique Hospitalière (FPH) à ceux de la Fonction Publique de l'Etat (FPE) pour atteindre l'équité externe;
- (2) différencier les augmentations de salaires nets selon les catégories d'emplois A, B et C, pour aligner de manière cohérente la structure salariale de la FPH avec celle de la FPE, en vue d'atteindre les objectifs d'équité interne et externe;
- (3) revaloriser des emplois de la FPH pour tenir compte des compétences, des qualifications et des diplômes requis dans les postes. Avec 38% des emplois en catégorie C, il semblerait nécessaire de réviser la classification des emplois de la FPH. L'accès aux catégories B et A entrainerait mécaniquement des augmentations de salaires cohérentes du point de vue de l'équité interne;
- (4) répartir les augmentations de salaires nets entre 50% en éléments fixes (salaire de base et primes fixes) et 50% en éléments variables (primes variables individuelles et collectives-intéressement, heures supplémentaires). L'objectif d'équité interne est visé par la reconnaissance de l'engagement des salariés, sur la base de critères objectifs: heures supplémentaires; travail de nuit/week-end/jours fériés; postes dans les services en tension; postes exigeant des aptitudes physiques, psychologiques, techniques spécifiques, notamment.

En termes de cibles d'augmentations moyennes, notre étude apporte trois propositions :

 Pour les salariés de catégorie A (fonctionnaires et non-fonctionnaires de la FPH): progression moyenne de 382 euros nets par mois à court terme;

- Pour les salariés de catégorie B (fonctionnaires et non-fonctionnaires de la FPH): progression moyenne de 96 euros nets par mois à très court terme et revalorisation de certains emplois vers la catégorie A à court et moyen termes;
- Pour les salariés de catégorie C (fonctionnaires et non-fonctionnaires de la FPH): progression moyenne de 171 euros nets par mois à très court terme et revalorisation de certains emplois vers la catégorie B à court et moyen termes.

III. Paradoxes et contraintes au sujet de la justice salariale en France sur les bas salaires

Nos travaux de recherche antérieurs, amorcés depuis 1989, mettent en exergue plusieurs constats qui valent tant pour la situation de la FPH que celle de l'ensemble des salariés français. Nous allons les préciser en appui des données les plus récentes fournies par l'INSEE et EUROSTAT.

Premièrement, les salaires en France sont relativement bas. Le salaire brut annuel moyen des salariés français est le plus faible des pays les plus avancés économiquement en Europe (Europe occidentale et du Nord). Seuls les pays méditerranéens, de l'Europe centrale et de l'Est se trouvent derrière la France. La France se situe ainsi au 11ème rang au sein de l'Europe à 28 (tableau 4). En intégrant à ces données la Suisse et la Norvège, la France serait en 13ème position en Europe.

Deuxièmement, le modèle économique et social de la France est fondé historiquement sur la puissance publique, celle-ci jouant un rôle essentiel de régulateur. La France est le pays qui consacre le plus de moyens à son administration publique en occupant le 1er rang en termes de dépenses publiques en Europe (tableau 4). Le corolaire est que la France occupe le 1er rang en Europe en termes de prélèvements obligatoires. L'engagement de l'Etat se traduit par une politique de redistribution qui vise à améliorer la situation du plus grand nombre de citoyens. L'impact de cette politique de redistribution peut être mesuré en examinant le niveau de pouvoir d'achat. L'indicateur du pouvoir d'achat est le revenu annuel disponible (tableau 4). Ainsi, en matière de pouvoir d'achat, la France occupe le 7ème rang dans l'Europe des 28. Elle gagne ainsi 4 places par rapport à son classement sur le salaire moyen brut, soulignant une efficacité de cette politique de redistribution.

Tableau 4 : Salaire annuel, pouvoir d'achat, dépenses publiques, prélèvements sociaux et classement des 28 pays de l'union européenne

Pays UE 28	Salaire brut annuel moyen en euros (1)		Revenu annuel disponible – pouvoir d'achat en euros (2)		Dépens adminis publiqu du P	es en %	Prélèvements obligatoires en % du PIB (4)		
Année	2018	rang UE 2018	2017	rang UE 2017	2018	Rang UE 2018	2018	Rang UE 2018	
Allemagne	50 546	4	21 250	3	43,9	13	41,5	8	
Autriche	47 120	6	23 343	2	48,5	7	42,8	5	
Belgique	48 555	5	20 944	6	52,4	3	47,2	2	
Bulgarie	7 105	28	7 527	27	34,8	26	29,9	26	
Chypre	23 052	15	16 477	14	44,7	11	33,8	21	
Croatie	12 776	22	9 470	23	46,4	10	38,6	12	
Danemark	56 559	2	20 945	5	51,5	4	45,3	3	
Espagne	26 923	13	15 508	15	41,3	18	35,4	18	
Estonie	16 103	19	12 502	18	39,5	22	33,0	22	
Finlande	43 984	10	19 804	9	53,6	2	42,4	6	
France	39 436	11	20 446	7	56	1	(p) 48,4	1	
Grèce	21 214	16	9 018	25	46,7	8	41,5	9	
Hongrie	12 978	21	8 306	26	46,5	9	37,6	14	
Irlande	46 774	7	18 186	10	25,7	28	23,0	28	
Italie	31 292	12	16 506	13	48,6	6	42,0	7	
Lettonie	11 881	25	9 224	24	38,5	23	31,4	24	
Lituanie	11 121	26	9 786	22	34,0	27	30,5	25	
Luxembourg	59 497	1	29 341	1	43,1	14	40,7	10	
Malte	23 331	14	17 871	12	36,8	24	32,7	23	
Pays-Bas	51 567	3	21 184	4	42,2	16	39,2	11	
Pologne	12 716	23	11 059	19	41,5	17	36,1	17	
Portugal	18 343	18	10 792	20	44,0	12	37,2	15	
République tchèque	14 945	20	12 632	17	40,6	21	36,2	16	
Roumanie	9 312	27	5 303	28	35,0	25	27,1	27	
Royaume- Uni	44 453	8	18 043	11	40,8	19	35,1	19	
Slovaquie	12 131	24	10 573	21	40,6	20	34,3	20	
Slovénie	19 671	17	15 217	16	42,4	15	37,9	13	
Suède	44 212	9	20 159	8	49,9	5	44,4	4	
Union européenne à 28	35 779				45,6		40,1		

⁽¹⁾ Insee, salaire moyen pour un célibataire sans enfant. Source : Eurostat (extraction du 20 novembre 2019).

⁽²⁾ *Insee*, Revenu annuel disponible par habitant en parité de pouvoir d'achat en euros. Revenu médian par unité de consommation et en standard de pouvoir d'achat (unité monétaire artificielle utilisée pour neutraliser les différences de niveaux de prix entre les pays). *Source* : Eurostat (extraction du 6 septembre 2019).

⁽³⁾ *Insee*, Dépenses des administrations publiques au sein de l'UE en 2018. Donnée France issue des comptes nationaux. *Source* : Eurostat (extraction du 18 septembre 2019)

⁽⁴⁾ *Insee*, Prélèvements obligatoires y c. cotisations sociales imputées. *Source* : Eurostat (extraction du 2 octobre 2019). (p) : donnée provisoire.

En appui de ces données, nous poserons trois questions qui devraient nous semble-til alimenter les discussions sur l'évolution des salaires dans la FPH.

- Les recettes fiscales et la dépense publique sont-elles utilisées de manière optimale? Comment l'Allemagne, qui est au 13ème rang de la dépense publique et au 8ème rang des prélèvements obligatoires, parvient-elle à soutenir son système hospitalier avec des salaires relativement élevés pour son personnel?
- En l'absence de marges de manœuvre de l'Etat Français, au regard des dépenses publiques et des recettes fiscales, faudrait-il « déshabiller » certaines administrations pour « en habiller » d'autres, dont la FPH ? Quels seraient les arbitrages à faire ?
- Devant cette situation paradoxale (forte dépense publique, mécontentement des salariés de l'Etat), la FPH ne devrait-elle pas aussi s'interroger sur son mode d'organisation interne comme toute autre organisation publique ou privée? Dans les conflits sociaux, la rémunération est parfois (ou souvent) le vecteur pour fédérer les mécontentements. Elle est la variable d'ajustement qui permet à chaque partie prenante de sortir de la crise par le haut, sans avoir à traiter des problèmes de fonds (organisation interne, style de management, climat social, relations humaines, culture organisationnelle, culture syndicale, équipement matériel, ...).

L'analyse du tableau 5 met en exergue un autre paradoxe. Alors que la France est au 11ème rang européen sur l'indicateur du salaire brut annuel moyen, elle occupe le 5ème rang sur celui du coût horaire du travail. « Le salarié français coûte cher, mais il est mal payé » pourrait-on penser! Le coût horaire du travail est mesuré par EUROSTAT en additionnant le coût horaire du salaire (tableau 5, colonne 2), à l'ensemble des prélèvements sociaux à la charge de l'employeur et à ses dépenses en gestion du personnel (formation notamment). Pour la France, le coût horaire du travail s'élevait en moyenne à 36,6 euros, en 2019, alors que le coût horaire du salaire était de 24,6 euros, soit un différentiel de 12 euros correspondant aux charges sociales de l'employeur et à ses dépenses en gestion des ressources humaines (formation, recrutement, ...), dont une partie est conditionnée par l'application du droit social.

Tableau 5 : Coûts horaires du travail et des salaires, temps de travail, productivité, et classement des 28 pays de l'Union Européenne

Pays UE 28	Coût horaire du travail en euros (1)				Coût horaire du salaire en euros (2)		Temps de travail annuel moyen par salarié en heures (3)		Indice de productivité horaire du travail (4)	
Année	2008	2018	2019	rang UE 2019	2019	rang UE 2019	2016	rang UE 2016	2018	rang UE 2018
Allemagne	27,9	34,6	35,6	7	27,7	6	1678	6	104,9	11
Autriche	26,4	33,8 (p)	34,7 (p)	8	25,5	8	1749	14	116,8	4
Belgique	32,9	39,7	40,5	3	31,2	3	1564	1	129,2	3
Bulgarie	2,6	5,4	6,0	28	5	27	1742	12	47,1	28
Chypre	16,7	16,6	17,4	15	14,1	15	1881	26	85,4	15
Croatie	9,2	10,8	11,1	22	9,5	21	1783	20	72	24
Danemark	34,6	43,9	44,7	1	38,3	1	1625	3	116,6	5
Espagne	19,4	21,3	21,8	13	16,2	13	1767	19	99,7	13
Estonie	7,9	12,4	13,4	20	9,9	19	1794	21	77,2	19
Finlande	27,1	33,6	34,0	9	27	7	1673	5	108	9
France	31,2	35,9	36,6	4	24,6	9	1571	2	115,7	6
Grèce	16,8	16,0	16,4	16	12,8	17	1840	24	80,5	18
Hongrie	7,8	9,2	9,9	24	7,9	25	1821	23	69	25
Irlande	28,9	32,1	33,2	10	28	4	1758	17	193,7	1
Italie	25,2	28,2	28,8	11	20,5	12	1725	10	106,4	10
Lettonie	5,9	9,3	9,9	24	7,8	26	1744	13	68,3	27
Lituanie	5,9	9,0	9,4	26	8,8	23	1741	11	75,8	22
Luxembourg	32,3	40,8	41,6	2	36,9	2	1712	9	164,9	2
Malte	11,4	14,8	15,0	17	14,1	15	1883	27	93,9	14
Pays-Bas	29,8	35,7	36,4	5	27,8	5	1799	22	110,3	8
Pologne	7,6	10,1	10,7	23	8,7	24	1750	15	76,8	20
Portugal	12,2	14,2	14,6	18	11,6	18	1761	18	74,9	23
République tchèque	9,2	12,6	13,5	19	9,9	19	1757	16	82,6	16
Roumanie	4,2	7,0	7,7	27	4,9 (a)	28	1859	25	68,7	26
Royaume- Uni	23,7	27,4	28,5	12	23,4	11	1925	28	100,2	12
Slovaquie	7,0	11,6	12,5	21	9,2	22	1706	8	76,4	21
Slovénie	13,9	18,1	19,0	14	16	14	1654	4	82,1	17
Suède	31,6	36,7	36,3	7	24,6	9	1699	7	111,8	7
Union européenne à 28	21,9	27,4	28,2		21,5		1741		100	

⁽¹⁾ *Insee*, coût horaire par salarié en équivalent temps plein, hors apprentis. Entreprises de 10 salariés ou plus des secteurs de l'industrie, de la construction et des services (hors administration publique, défense et sécurité sociale obligatoire). *Source*: Eurostat (extraction du 14 mai 2020), coûts annuels de la main-d'œuvre: coûts salariaux (salaires bruts) + coûts non salariaux (cotisations sociales employeurs, frais de formation et de gestion du personnel, taxes moins subventions reçues liées à l'emploi). (p): données provisoires.

- (2) Source: Eurostat (extraction du 14 mai 2020), Coût horaire du salaire: Salaire brut horaire médian. (a) données 2017.
- (3) Insee Références, édition 2019 Fiches Données internationales. Les heures travaillées sont calculées à partir des déclarations des employeurs. Au Royaume-Uni, elles le sont à partir de celles des salariés. Ensemble des secteurs marchands, entreprises de 10 salariés ou plus. Source : Eurostat, annual labour cost data, Labour Cost Survey.
- (4) *Eurostat* : Productivité du travail par personne et par heure travaillée. Base 100 à l'échelle de l'UE à 28 pays. *Source* : Eurostat, extraction 23 juin 2020.

Le tableau 5 met également en évidence la place de la France en termes de temps de travail annuel moyen qui est l'un des deux plus faibles en Europe (35h00, 5 semaines de congés payés, jours fériés et RTT). Celui-ci est significativement plus faible que ceux des autres pays européens. C'est une donnée à prendre en compte lorsque l'on souhaite comparer les salaires d'un pays à l'autre. Elle place la France en difficulté en termes de compétition économique internationale. Mais cette faiblesse est en partie compensée par le rang relativement bon en matière de productivité horaire du travail, la France occupant la 6ème place parmi les 28 pays de l'Union Européenne.

Pour résumer la situation, « le salarié français travaille plutôt très bien, moins longtemps que les autres, coûte plutôt très cher, mais est mal payé ».

Cet ensemble de paradoxes pose la question de la pertinence de notre modèle économique et social, et de son évolution. Pour les uns, il faudrait « davantage d'Etat » et accroitre la pression fiscale sur les plus riches. Les données que nous présentons montrent que l'Etat ne peut plus aller dans cette direction. Pour d'autres, à l'inverse, il conviendrait de réduire la place de l'administration publique et de l'intervention de l'Etat dans l'économie. Cette orientation impliquerait une transformation de toutes les administrations, y compris la FPH, au prix d'un renversement de notre modèle économique et social. Les mouvements sociaux actuels semblent aller à l'encontre de cette direction. La voie qui semble être prise par le gouvernement actuel est celle du « mieux d'Etat », celle d'une administration plus efficiente et d'une intervention mieux ciblée dans l'économie. La modernisation de l'administration et de son organisation semble progresser, mais très lentement, alors que la politique économique et fiscale engagée, produit des effets contrastés puisque le coût horaire du travail ne cesse d'augmenter, y compris en 2018 et 2019 (tableau 5).

Ainsi, les acteurs du SEGUR de la Santé ont à faire face à l'ensemble de ces paradoxes. Les décisions qui vont être prises en matière de revalorisation des salaires placent chaque acteur devant des choix cornéliens. Être ambitieux et généreux, au risque de creuser les déficits publics et d'éteindre temporairement le mécontentement de toute une profession. Ou être plus pragmatique en hiérarchisant les priorités afin de mieux contenir les enjeux macro et micro économiques que nous avons soulignés, au prix de mécontentements ... qui s'étioleront si les enjeux sont expliqués de manière

transparente et sincère, et si les perspectives de modernisation et de réorganisation de la FPH, et de l'ensemble de la santé, apparaissent motivantes et fédératrices.

Autres publications de l'auteur sur les salaires

Etudes In:

https://management-et-rh.org/management-et-remunerations/concepts-management-et-remunerations/remuneration-globale/

- Roussel, P. (2019). Les bons et les mauvais élèves de la discrimination salariale à l'égard des Femmes, par secteur d'activité.
- Roussel, P. (2020). Revenus et Salaires « dans » et « autour » de la filière agricole en 2016 & 2017, contribution au débat sur « le partage de la valeur ajoutée ».
- Roussel, P. (2020). Salaires et revenus dans la filière pharmaceutique en 2016-2017.

Livres sur le thème

- Roussel, P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris: Editions Economica, collection Recherche en Gestion.
- Peretti, J.M. & Roussel, P., (2000). *Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000*, Paris: Editions Vuibert, collection Entreprendre, série Vital Roux.
- Lattes, J.M., Lemistre, P. & Roussel, P. (Eds.) (2007). *Individualisation des salaires et rémunérations des compétences*, Paris : Editions Economica, collection Recherche en Gestion.
- Rojot, J., Roussel, P. & Vandenberghe, C. (2009). *Comportement Organisationnel, Vol.3: Théories des Organisations, Motivation au travail, Engagement Organisationnel,* Bruxelles: De Boeck.

Articles académiques sur le thème

- Igalens, J. & Roussel, P. (1996). Etude comparative des liaisons entre rémunération, motivation et satisfaction des cadres et des non-cadres, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°19, p.19-35. Article présenté au 24ème congrès de l'ASAC, Montréal, 27 mai 1996.
- Roussel, P. (1998-1999). Une évaluation de l'efficacité de la rémunération sur la motivation et la satisfaction des salariés, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°29-30, p.3-23.
- Igalens, J. & Roussel, P. (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, vol.20, p.1003-1025.
- Roussel, P. & Fall, A. (2015). Chronique: Quand un Prix Nobel d'économie peut intéresser la recherche en gestion des ressources humaines: analyse d'une contribution de Jean Tirole, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°95, p.78-80.
- Balkin, D., Roussel, P. & Werner, S. (2015). Performance Contingent Pay and Autonomy: Implications for Facilitating Extra-Role Creativity, *Human Resource Management Review*, vol.25, p.384-395.

- Fall, A. & Roussel, P. (2016). L'influence des primes ex-ante et des primes ex-post sur la motivation autonome au travail: le rôle médiateur de la satisfaction des besoins fondamentaux et de la justice organisationnelle perçue, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°101, p.65-87.
- Roussillon-Soyer, C., Roussel, P., Charbonnier-Voirin, A., Balkin, D. & Bentein, K. (2017). L'influence de la rémunération fixe sur la motivation autonome au travers du soutien organisationnel perçu et ses conséquences en termes d'engagement et de satisfaction au travail, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°106, p.32-45.
- Roussillon-Soyer, C., Roussel, P., Charbonnier-Voirin, A., Bentein, K. & Balkin, D. (2018). L'effet d'interaction des primes contingentes et de la motivation autonome sur la performance dans la tâche, contextuelle et adaptative, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°109, p.25-39.

Chapitres d'ouvrages académiques sur le thème

- Roussel, P. & Trepo, G. (1996). Rémunération des dirigeants et GRH, In A.M. Fericelli et B. Sire (Eds), *Performance et Ressources Humaines*, Paris: Editions Economica, p.313-331.
- Roussel, P. (2000). Salaire individualisé rémunération au mérite : impasse ou avenir ?, In J.M. Peretti et P. Roussel, *Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000*, Paris: Editions Vuibert, collection Entreprendre, série Vital Roux, chapitre 5, p.81-97.
- Magnan, M., Roussel, P., Saint-Onge, S. & Trepo, G. (2000). La rémunération des dirigeants d'entreprise: débats, enjeux et bilans, In J.M. Peretti et P. Roussel, *Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000*, Paris: Editions Vuibert, collection Entreprendre, série Vital Roux, chapitre 19, p.311-327.
- Trepo, G. & Roussel, P. (2001). Stratégies de rétribution des dirigeants : les tendances vues à travers une recherche empirique, In K. Le Joly et B. Moingeon, *Gouvernement d'entreprise : débats théoriques et pratiques*, Paris: Ellipses, collection spécialité HEC, p.113-130.
- Roussel, P. & Mesrar, A. (2007). Perspective managériale sur les déterminants de l'efficacité de la rémunération des compétences, In J.M. Lattes, P. Lemistre & P. Roussel (Eds.), *Individualisation des salaires et rémunérations des compétences Analyse des modèles et des pratiques d'entreprises*, Paris : Economica, chapitre 3, p.51-73.
- Fall, A. & Roussel, P. (2014). *Compensation and Work Motivation: Self Determination Theory and the Paradigm of Motivation through Incentives,* In M. Gagné (Ed.), The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory, New York: Oxford University Press, Chapitre 12, p.199-217.
- Fall, A., Roussel, P. & Roussillon, C. (2018). *Rémunération et motivation des salariés vers un changement de paradigme?*, In L. Guery & A. Stévenot (Eds.), Rémunération: enjeux de gestion et débats de société en France et à l'étranger, Paris: Economica, Chapitre 2, p.29-40.