

SALAIRES A L'ANCIENNETE ET ORGANISATION HIERARCHISEE : LES VERTUS DES VIEILLES RECETTES

J.-F. AMADIEU
Université Paris V et CNAM

La dénonciation des organisations bureaucratiques comporte notamment une critique du jeu de l'ancienneté dans la fixation des rémunérations et, il est vrai à un moindre degré, des structures hiérarchisées. Tout à fait à contre courant E. Jacques, dans un article de la Harvard Business Review, se livre à un éloge de la hiérarchie. On peut soutenir en effet que si les bureaucraties connaissent des dysfonctionnements cela n'est pas imputable à ces deux éléments.

Au contraire ceux-ci sont des outils largement répandus et dont on peut démontrer la pertinence en mobilisant des théories développées initialement par des économistes néo-classiques (contrats implicites, théories de l'agence, salaires d'efficacité). Ces théories permettent de s'interroger sur la portée de plusieurs politiques de gestion des ressources humaines en développement.

I - L'INTERET DU CRITERE D'ANCIENNETE

Les augmentations de salaire à l'ancienneté font l'objet de remises en cause dans les entreprises et au niveau des branches d'activités. Convenablement maniées, elles sont pourtant vertueuses puisqu'elles incitent à la productivité et récompensent les mérites.

L'explication développée par les économistes est la suivante :

1 - Le salarié comme l'employeur sont des homo Economicus dont les intérêts sont partiellement et inévitablement opposés.

Employeur et employé ont bien entendu un intérêt commun qui est le succès de leur collaboration (une firme prospère, des salaires élevés) ; mais cet objectif commun n'élimine en rien le conflit d'intérêt inhérent à la relation d'emploi. En effet, sauf à supposer les salariés altruistes ou naïfs, ceux-ci n'ont pas intérêt à offrir sans contreparties solides un effort. Il en est ainsi en raison des incertitudes auxquelles les salariés font face. Le salaire qui rémunère leur effort est-il équitable au regard des rémunérations versées dans l'entreprise et à l'extérieur ? Comment évoluera-t-il dans l'avenir ? L'emploi sera-t-il assuré ? Le niveau des profits dégagés par l'employeur (ou les émoluments des dirigeants) évoluent-ils au même rythme que les salaires ? Si les salariés sont des agents rationnels ils tendront — toutes choses égales par ailleurs — à minimiser leur contribution. Ce comportement explicable par la crainte d'être victime de l'opportunisme des employeurs est favorisé par deux caractéristiques essentielles du travail : son caractère collectif et la difficulté à observer les efforts des salariés. Précisons ces deux points.

Le travail s'exerce de plus en plus en équipe. La dé-taylorisation, la réduction des stocks intermédiaires, la recherche d'une qualité accrue rendent plus interdépendants les salariés. Or chaque salarié est tenté de ménager sa contribution au travail collectif. La tentation du cavalier seul est d'autant plus grande qu'elle ne sera pas sanctionnée par l'employeur ou par les collègues de travail.

La défection du salarié est d'autant plus facile que l'effort accompli est mal observable. A cet égard la dé-taylorisation et l'élévation des qualifications accroissent l'opacité des organisations. Tout un courant économique (Lazear) s'est développé autour de cette situation d'échange où l'un des protagonistes confie à l'autre un travail ou une mission sans pouvoir relever rapidement et convenablement les résultats accomplis ni a fortiori la peine pour essayer de les atteindre. L'employeur est nommé le "principal" et le salarié "l'agent". Le principal doit s'efforcer de contrer, par une politique de gestion des ressources humaines adéquate, l'opportunisme de l'agent.

L'employeur, de son côté, peut adopter une stratégie opportuniste : rechercher le salaire le plus bas à qualification égale de sa main-d'œuvre et, à cet effet, rompre si nécessaire le contrat de travail.

Les employeurs sont susceptibles d'agir ainsi en raison, nous l'avons souligné, de la spécificité du travail. Puisque l'effort des salariés est mal prévisible lors du recrutement et jamais totalement contrôlable ensuite, il est rationnel (toutes choses égales par ailleurs) de ne pas offrir une rétribution qui risquerait d'excéder la contribution du salarié. L'employeur est ainsi à son tour un "agent" qui peut bénéficier de l'asymétrie d'information sur les marchés et les profits de l'entreprise.

Employeur et employé sont dans une situation que la théorie des jeux qualifie de dilemme du prisonnier. Dans ce jeu, les deux joueurs ne sont pas en mesure de collaborer alors que cela est de leur intérêt car la stratégie coopérative expose celui qui la retiendrait à la défection du deuxième joueur. Les joueurs, cherchant à limiter les risques pris, préféreront opter pour une stratégie non coopérative. Cette option peut laisser espérer à chacun un gain plus élevé qui se fera au détriment de l'autre. Malheureusement, ce ne sera pas le cas, puisque, chacun choisissant de faire cavalier seul, c'est le bénéfice d'une éventuelle coopération qui sera perdu.

2 - Une des solutions disponibles pour éviter l'issue catastrophique du jeu consiste à rendre la non coopération coûteuse. Chaque partenaire doit disposer d'une possibilité de sanctionner l'autre au cas où il manquerait à son obligation.

L'employeur pourra à cet effet utiliser le salaire.

Si le salaire versé est supérieur à celui dont bénéficierait l'employé à l'extérieur (sur le marché du travail) et si le licenciement peut être pratiqué par l'employeur, la rémunération suscite la loyauté (cf : les théories du "salaire d'efficience" (Yellen, Stiglitz, Akerlof).

L'augmentation du salaire à l'ancienneté renforce l'incitation à l'effort. En effet, en début de carrière (après formation au poste bien entendu) le salarié perçoit un salaire nettement inférieur à ce que son travail lui permettrait d'espérer. Il paye en quelque sorte une prime à l'employeur et ne rentabilisera son investissement qu'en demeurant suffisamment longtemps dans une même entreprise. En fin de carrière, la rémunération est nettement supérieure aux résultats du travail exécuté¹ et ce n'est qu'alors que le salarié profite d'une rente de situation. Un "contrat implicite" lie employeur et salarié car ce marchandage reste informel (pour une revue de la littérature sur les contrats implicites voir Rosen 1985, Perrot 1990, Flanagan 1984, Klein 1984). Un salarié âgé n'a évidem-

ment aucun intérêt à se montrer délibérément sous productif ni même à entreprendre une mobilité volontaire (quel employeur recruterait au même salaire ?). Un employeur peut donc agir de manière parfaitement rationnelle en payant un salarié au-dessus du prix du marché et en rémunérant mieux les salariés qui justifient d'une ancienneté quelle que soit leur productivité. Son comportement est rationnel au sens économique du terme ; il n'agit pas en raison de considérations éthiques.

En un sens si l'on suit les économistes néo-classiques l'employeur rémunère les mérites individuels au moyen de l'ancienneté puisque (en économie libérale il est vrai) seuls ceux qui se sont montrés loyaux et sont encore présents dans l'entreprise peuvent jouir de leur rente.

L'ancienneté présente encore d'autres avantages. Elle concerne indistinctement les salariés présents dans la firme. Cet égalitarisme, fréquemment dénoncé, est seul de nature à offrir des garanties aux salariés. Ceux-ci souhaitent naturellement voir reconnus leurs mérites individuels mais à la condition de ne pas être dans l'avenir les victimes d'un dispositif plus flexible (les collègues de travail sont eux-mêmes dans un jeu du type D.P.). On se souvient du conflit SNCF de l'hiver 1986 dont l'enjeu était l'abandon d'une grille salariale faisant moins de place à l'ancienneté et plus au mérite. L'inquiétude des cheminots fut d'autant plus vive que la direction avait entrepris cette réforme alors que le nombre des postes à pourvoir par promotion interne s'était fortement contracté et que les hausses généralisées de salaires restaient modestes. L'intérêt du critère d'ancienneté est précisément de protéger contre les incertitudes ou l'opportunisme des employeurs singulièrement en fin de carrière. Pour les économistes néo-classiques les salariés ont naturellement une "aversion pour le risque".² Or une individualisation et une flexibilisation du salaire introduisent — sauf à ne les mettre que très partiellement en place — un risque.

La fidélisation des salariés permet de réduire les coûts de transactions : coût du recrutement, de la formation au poste, coûts liés à la désorganisation des équipes de travail, etc. C'est tout l'avantage de la constitution d'un "marché interne du travail", du choix de "l'organisation" contre le "marché" (Williamson, 1975).

II - LA HIERARCHISATION COMME SYSTEME INCITATIF

Faire un "éloge de la hiérarchie" pour reprendre l'expression d'Eliot Jaques, supposerait de longs développements, aussi se bornera-t-on à présenter une argumentation qui utilise le modèle d'incitation présenté précédemment.

La mobilisation des salariés au moyen du salaire suppose, nous l'avons rappelé, que les salariés craignent le licenciement en cas de sous-productivité. Il faut par conséquent qu'en dépit de l'opacité des organisations l'effort des salariés et leurs résultats soient évalués. Eliot Jaques souligne avec vigueur que c'est bien un individu et un seul qui est recruté, rémunéré, licencié, muté ou promu. Il faut dès lors quelqu'un pour décider sur chacun de ces points ; c'est la hiérarchique.

A l'élévation des responsabilités d'encadrement correspond une élévation des salaires. La ligne hiérarchique offre une hiérarchie de rémunérations. Pour une part, la promotion à un niveau hiérarchiquement supérieur s'analyse comme une **augmentation de salaire sans changement d'entreprise**.

L'accès au niveau hiérarchique supérieur dépend des mérites individuels et implicitement de l'ancienneté dans l'entreprise (il faut, quoi qu'il en soit du temps pour apprécier la qualité, vérifier le potentiel des individus). Si nous reprenons les théories des contrats implicites, les organigrammes, les structures des organisations sont le cadre qui permet d'offrir dans l'entreprise un continuum de rémunération suffisamment stimulant.

Brutalement exprimé, on peut écrire que "les cadres ne servent à rien" (Ballot, 1986) ou plus précisément qu'ils servent à deux choses : fournir une incitation à ceux qui sont leurs subordonnés et aspirent à occuper leur poste et choisir ceux qui y parviendront.

Pour que le système d'incitation soit performant, il faut qu'un nombre satisfaisant de postes soient à pourvoir à chaque niveau.

A cet effet, les organisations peuvent être amenées à modeler l'organisation du travail, à inventer, le cas échéant, un niveau hiérarchique.

Lorsque le ministère de l'Éducation nationale crée la fonction de Maître directeur des écoles, l'objectif du nouvel habillage de la fonction de directeur d'école (des responsabilités d'encadrement plus larges lui sont confiées) est d'amorcer une revalorisation salariale de la carrière d'instituteur (une formation à la fonction sera dispensée et une prime mensuelle accordée).

Il y a environ 60 % d'agents de maîtrise à EDF et il est rare qu'un salarié n'atteigne pas cette qualification.

III - LES LIMITES DE QUELQUES POLITIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Certaines doctrines ou politiques de gestion des ressources humaines rompent avec la logique d'incitation à l'effort du type salaire d'efficience/contrat implicite de plusieurs manières :

- La recherche d'un salaire pour la main-d'œuvre peu qualifiée qui soit un **prix d'équilibre du marché** du travail (dénonciation par l'O.C.D.E. du SMIC, plaider pour un SMIC-jeunes, contrats d'insertion, etc.) ; alors qu'un salaire supérieur au prix du marché est seul stimulant.
- Introduire une possible flexibilité à la baisse des salaires en fonction de la situation économique (via l'intéressement, par exemple).
- Limiter les hausses généralisées de salaire en raison des effets directs néfastes sur les coûts de production ou les grands équilibres macro-économiques en négligeant les effets micro-économiques d'incitation à l'effort. Il suffit à cet égard de comparer les politiques salariales françaises et allemandes.
- Dénoncer la progression des salaires (ou des périphériques) à l'ancienneté en y voyant une règle rigide défendue par des syndicats moribonds en oubliant qu'elle se pratique au Japon.
- Réduire l'écart entre les salaires des jeunes et des anciens salariés.
- Licencier des salariés justifiant d'une ancienneté élevée. La règle nord-américaine "last-in-first-out" qui protège les anciens salariés n'est pas simplement une règle imposée par les syndicats. La préoccupation, tant du C.N.P.F. que des pouvoirs publics à ce sujet, n'est pas seulement explicable par des considérations morales.
- Recruter davantage que par le passé par voie externe des jeunes salariés pour des postes d'encadrement. Pratiquée dans des firmes de la grande distribution en France, cette politique perturbe le système d'incitation par la promotion si performant dans ce secteur (Amadiou, 1989).

Les modèles utilitaristes présentés, s'ils demandent à être validés par des travaux empiriques (les économistes ne mènent guère d'enquêtes en entreprise), suggèrent, semble-t-il, la perplexité face aux pratiques de gestion des ressources humaines évoquées ci-dessus.

Sans doute les paradigmes utilitaristes ou interactionnistes qui postulent des individus calculateurs ne sont guère en vogue.

La dé-taylorisation, la dé-bureaucratiation et l'engouement pour le management culturel des organisations (Amadiou, 1989-1990) occultent la permanence des préoccupations des salariés, à savoir le salaire et les promotions.

¹ L'élévation des qualifications renforce actuellement cet effet pour les emplois ouvriers et pour l'encadrement de premier niveau.

² On mesure la distance qui sépare ces modèles des théories de la motivation (Mc Grégor, Hertzberg, Maslow) qui rejettent ces postulats (le salarié ne souhaite pas prendre de risque, il souhaite minimiser son effort).

BIBLIOGRAPHIE

- AKERLOF (Georges A.) - "Gift exchange and efficiency-wage theory : four views", *American economic review*, 74 (2), 1984, pp. 79-83.
- AMADIEU (J.F.), MERCIER (Nicole) - "Relations contractuelles et flexibilité", *Travail et Emploi*, n° 41, 1989, pp. 19-28.
- AMADIEU (J.F.) - "Les entreprises : églises ou équipages de rafting ?", *Gérer et comprendre - Annales des mines*, n° 17, décembre 1989.
- AMADIEU (J.F.) - "Salaire d'efficiency, contrat implicite et théorie des organisations", *Revue française de Sociologie*, n° 31, 1990, pp. 225-242.
- BALLOT (Gérard), PIATECKI (Cyrille) - "Turn over, productivité et hiérarchie dans le marché interne du travail" *Revue économique*, 37 (2), 1986, pp. 285-306.
- FLANEGAN (Robert J.) - "Implicit contracts, explicit contracts and wages", *The American economic review*, 74 (2), 1984, pp. 345-349.
- JAQUES (Eliot) - "In praise of Hierarchy", *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. 1990, pp. 127-133.
- KLEIN (Benjamin) - "Contracts costs and administered prices : an economic theory of rigid wages", *American economic review*, 74 (2), 1984, pp. 332-338.
- LAZEAR (Edward P.) - "Incentives and wage rigidity", *American economic review*, 74 (2), 1984, pp. 339-344.
- PERROT (Anne) - "La théorie des contrats implicites : bilan et perspectives", *Economie et Prévision*, n° 92-93, 1990, pp. 15-20.
- ROSEN (Sherwin) - "Implicit contracts : a survey", *Journal of economic literature*, vol. 23, 1985, pp. 1144-1175.
- STIGLITZ (Joseph E.) - "The causes and consequences of the dependence of quality on price", *Journal of economic literature*, vol. 25, 1987, pp. 1-48.
- WILLIAMSON (Oliver E.) - *Markets and hierarchies*, New York, The Free Press, Macmillan, 1975.
- YELLEN (Janet L.) - "Efficiency wage models of unemployment", *American economic review*, 74 (2), 1984, pp. 200-205.