

LA FLEXIBILITE DE L'EMPLOI DANS LA FIRME

Pour une gestion stratégique des mécanismes du marché du travail

Michel FERRARY

Groupe HEC

Departement Management et Ressources Humaines

RESUME

Approcher la gestion des ressources humaines sous l'angle de l'économie des institutions permet de distinguer les pratiques relevant d'une logique marchande d'allocation des ressources (la flexibilité externe) de celles s'inscrivant dans une logique administrative (la gestion prévisionnelle de l'emploi). Le niveau des coûts de transaction liés à l'utilisation de la convention de coordination marchande n'est pas indépendant du comportement des acteurs de la firme. Cette endogénéisation ouvre la voie à des stratégies d'acteurs visant à favoriser soit la flexibilité externe ou soit la gestion prévisionnelle de l'emploi sur le marché interne du travail de la firme.

INTRODUCTION

L'économie des institutions a montré que la firme constitue un mode de coordination et d'affectation des ressources différent du marché. Dans l'entreprise, l'affectation des ressources ne se fait pas sur la base des mécanismes concurrentiels mais dépend de l'autorité de l'entrepreneur et des règles administratives. *«Hors de la firme, les mouvements de prix dirigent la production, laquelle se voit coordonnée à travers une série de transactions intervenant sur le marché. A l'intérieur de la firme, ces transactions de marché sont éliminées, et l'entrepreneur-coordonateur qui dirige la production se voit substitué à la structure compliquée du marché et de ses transactions d'échange»*. [COASE, 1987]

DOERINGER et PIORE [1971], en adoptant une approche institutionnaliste dans leur analyse du marché du travail, ont montré la coexistence pour chaque firme d'un marché interne et d'un marché externe du travail. Sur le premier, l'affectation des ressources humaines se fait sur la base de règles administratives et sur le second par des mécanismes concurrentiels de marché.

Le problème étant de savoir quel est le principe de gestion des ressources humaines le plus

pertinent dans le cadre de la stratégie d'entreprise entre la flexibilité interne sur le marché interne du travail de la firme ou le recours au marché externe par la flexibilité externe? Quels sont les moyens à la disposition de la DRH pour stabiliser les individus qui ont fait l'objet d'un investissement-formation? Quels sont les enjeux stratégiques autour de la gestion prévisionnelle des emplois? En quoi l'incertitude qualitative pouvant peser sur les compétences influence-t-elle le fonctionnement des mécanismes de marché et peut favoriser le mode administratif d'allocation des ressources humaines? L'analyse en termes de normalisation des compétences ouvre-t-elle la voie à des comportements stratégiques chez les acteurs sociaux?

Mettant en relation les concepts d'investissement de forme et de convention de qualité [THEVENOT, 1985, 1989; EYMARD-DUVERNAY, 1986, 1988, 1989], avec celui d'incertitude qualitative tel qu'il a pu être défini par AKERLOF [1970] nous réexaminerons les interrelations existant entre marché externe du travail et marché interne de la firme. Nous utiliserons également la distinction faite par les économistes classiques (RICARDO, [1817]; MARX [1867]) entre valeur d'usage (production de valeur ajoutée) et

valeur d'échange (salaire) de la force de travail pour comprendre les comportements stratégiques des deux acteurs de la relation salariale, la DRH et les salariés, au sujet de la mise en forme des compétences.

Dans une première partie nous étudierons les deux segments du marché du travail des firmes et leurs mécanismes d'ajustement aux variations de l'activité. Dans une seconde partie, nous mobiliserons la notion d'investissement de forme en tant qu'action de normalisation des compétences favorisant le développement du mode de coordination marchand pour comprendre l'influence de l'organisation du travail sur les modes d'ajustement de la main-d'oeuvre et le rôle de l'Etat dans le processus de normalisation des compétences. Enfin, dans une dernière partie nous analyserons les comportements stratégiques des acteurs (les firmes et les salariés) concernant une éventuelle mise en forme des compétences permettant au mode de coordination marchand de se substituer au mode de coordination administratif.

1. DUALISME DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET DYNAMIQUE D'AJUSTEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

1.1 *Marché externe du travail et coordination marchande des ressources humaines par la flexibilité externe*

La relation de la firme avec son marché externe du travail correspond aux mécanismes concurrentiels décrits par la théorie néoclassique (GAMBIER et VERNIERES [1985]). Sur ce marché externe, la rémunération et l'affectation du travail sont le résultat de la confrontation de l'offre et de la demande de travail donc contrôlées directement par des variables économiques.

Ce marché externe du travail est constitué principalement des emplois qui ne sont pas liés à l'activité spécifique de la firme et concerne principalement les fonctions les plus déqualifiées. Dans l'analyse de DOERINGER et PIORE [1971], la segmentation du marché du travail de la firme se fait donc sur la base du niveau de qualification: plus les salariés sont qualifiés et plus leur mode de gestion relève du marché interne et, inversement, moins ils sont qualifiés et plus ils relèvent du marché externe.

L'existence d'un marché externe du travail à côté d'un marché interne au sein d'une même firme apparaît comme l'une des caractéristiques fondamentales des entreprises japonaises. Ainsi,

décrivant la firme J, M. AOKI [1991, p. 81] écrit qu'«aux côtés du marché de la main-d'oeuvre sur lequel sont conclus les contrats de travail qui donnent accès à la hiérarchie par échelons, existent des marchés relatifs à des travaux plutôt standardisés qui ne demandent pas une compétence exigée par une firme ou une autre».

Dans son ouvrage sur la flexibilité du travail en Europe, R. BOYER [1986, p. 227] notait que «la notion de flexibilité est trop souvent employée sans que l'on définisse avec précision les formes exactes qu'elle revêt: relèvement de la vitesse d'ajustement de l'emploi, adaptabilité de la durée du travail à la conjoncture, sensibilité des taux d'activité aux perspectives du marché du travail, essor du travail à temps partiel, des contrats à durée déterminée et de l'intérim constituent a priori autant de moyens pour ajuster l'activité à l'évolution de la production. Mais l'on pourrait tout aussi bien invoquer la malléabilité des flux d'entrée et de sortie du chômage, l'adéquation du système de formation et de requalification,...». Pour éclaircir ce concept polysémique, l'auteur proposa de distinguer la flexibilité défensive/externe de la flexibilité offensive/interne. La première, trouvant sa justification théorique dans l'approche néoclassique, considère l'emploi comme un coût variable qu'il convient d'ajuster aux variations conjoncturelles par la flexibilité externe. Dans cette perspective toute variation d'activité est suivie d'une variation du niveau de l'emploi par un recours au marché du travail. Ainsi toute hausse de la production entraîne un appel au marché du travail par des recrutements ou des recours à des sous-traitants et, inversement, toute baisse implique un ajustement de l'emploi par une rupture ou un non-renouvellement du contrat de travail (CDD) ou du contrat commercial (sous-traitance, intérim).

La flexibilité externe prend deux formes (BRUHNES, [1989]), d'une part, la flexibilité quantitative externe, qui consiste en la possibilité de faire varier le nombre de salariés de l'entreprise en fonction des besoins et, d'autre part, l'externalisation qui consiste à confier à des entreprises ou à des personnes non liées par un contrat de travail une part variable de l'activité. Cela revient en fait à transférer à une autre entreprise les risques liés aux incertitudes et aux fluctuations de la production. L'externalisation étant l'archétype de la relation où les mécanismes marchands déterminent la nature du contrat.

Les caractéristiques juridiques de cette forme de flexibilité sont les contrats à durée déterminée, le travail intérimaire, la sous-traitance,... Ce mode de coordination correspond aux mécanismes

marchands à travers lesquels la firme acquiert sur le marché du travail les ressources dont elle a besoin et qu'elle paye au prix du marché (salaire, coût du contrat,...).

Cette conception du marché du travail conforme à la théorie néoclassique suppose que les compétences des individus, du fait d'une identification suffisamment commune, puissent être échangés à distance, de façon automatique (sans qu'il y ait négociation sur la qualité), sur l'ensemble du marché du travail. Cependant cette hypothèse de parfaite identification des compétences ne correspond pas à la réalité (ORLEAN, [1994]).

L'analyse d'AKERLOF [1970] montre que lorsqu'une incertitude qualitative pèse sur un bien alors les conditions de l'échange ne sont pas respectées et la transaction peut ne pas se réaliser. L'application de cette analyse au marché du travail montre que la flexibilité externe présuppose une normalisation, une standardisation pour réduire l'incertitude concernant les compétences des individus se trouvant sur le marché de l'emploi. La recherche d'informations concernant la qualité de ces ressources humaines constitue, au même titre que les biens, un coût de transaction lors des opérations de recrutement. C'est l'importance de ce coût qui conduira les firmes à arbitrer entre des mécanismes marchands et des mécanismes administratifs (ou industriel dans la terminologie de l'économie des conventions) de gestion de l'emploi.

1.2. Marché interne du travail et la flexibilité interne de l'emploi

DOERINGER et PIORE [1971, p. 1-2] définissent le marché interne comme *«une unité administrative à l'intérieur de laquelle la rémunération et l'affectation du travail sont déterminées par un ensemble de règles et de procédures administratives. Il doit être distingué du marché externe du travail de la théorie économique conventionnelle où les décisions de rémunération, d'allocation et de formation sont contrôlées directement par des variables économiques. Ces deux marchés sont cependant interconnectés et le passage de l'un à l'autre s'effectue à un certain niveau des classifications de postes qui constitue des ports d'entrée/sortie du marché interne. Les autres postes du marché interne sont pourvus par promotion ou transfert des travailleurs déjà présents. Par conséquent ces emplois sont à l'abri de l'influence des forces concurrentielles sur le marché externe»* (p. 1,2)

Un marché interne du travail est constitué par l'ensemble des procédures par lesquelles les travailleurs, à l'intérieur de l'organisation, sont protégés de la concurrence des travailleurs à l'extérieur. En ce sens les marchés internes sont des organisations anti-marché [FAVEREAU, 1989].

Les règles créatrices du marché interne, ont trois sources pour PIORE et DOERINGER [1971]. Il y a d'une part la spécificité des qualifications, l'apprentissage sur le poste de travail et la coutume (produite par des collectifs de travail). La justification économique de ces marchés internes s'appuie sur le concept de qualifications spécifiques introduite par G. BECKER [1975]. La notion de qualifications spécifiques liée à celle de formations spécifiques à l'entreprise, s'oppose aux qualifications et aux formations générales; leur acquisition n'a d'effet que sur la productivité du travailleur à l'intérieur de la firme qui l'emploie. Les qualifications ainsi obtenues seraient donc intransférables d'une firme à l'autre. Si elles sont reconnues par l'entreprise et non par le marché du travail, les travailleurs sont incités à l'immobilité, ce qui réduit la rotation de la force de travail.

De plus, l'existence de marché interne se justifie dans le cadre de la cohésion sociale de l'entreprise. Cette dimension, plus psychosociologique qu'économique, fait que l'entreprise est souvent perçue comme une organisation ayant ses objectifs, ses conflits, ses tensions. Un ensemble de règles non écrites régit les relations de travail, et toute violation de ces coutumes, qu'elles concernent les modalités de promotion, le rythme de travail, ou tout autre sujet, entraîne une réaction des salariés qui peut aller jusqu'à la grève. Dans cette logique de relation de pouvoir entre l'entreprise et ses salariés, l'employeur se trouve dans une position très vulnérable à court terme. Les salariés peuvent quitter leur emploi, ils peuvent également refuser d'instruire les nouveaux embauchés, ce qui limite les possibilités de l'employeur de recruter de la main d'œuvre sur le marché externe. WILLIAMSON [1985] affirme que l'offre d'un emploi plus stable et d'un marché du travail interne peut créer une situation où les salariés verront qu'il est dans leur propre intérêt de promouvoir la prospérité de l'entreprise et d'assumer une attitude coopérative. De cette manière, tout en maintenant l'idée que l'existence de marchés internes correspond à une logique de minimisation des coûts, WILLIAMSON cherche à atténuer la dépendance de la théorie des marchés interne du lien de la formation à la technologie pour mettre en avant une dimension psychosociologique.

La spécificité des emplois sur le marché interne de la firme conduit cette dernière à privilégier un autre mode de flexibilité de l'emploi pour assurer l'adéquation entre son niveau d'emploi et son niveau d'activité. Cet autre mode de coordination sera d'ordre administratif au sens où l'affectation des ressources humaines ne se fera pas dans une logique de marché mais dans le cadre d'une flexibilité interne du travail. Dans ce cadre, la gestion prévisionnelle de l'emploi apparaît comme un autre mode d'allocation des ressources humaines qui assure l'adéquation entre les besoins et les ressources par la mobilité interne et la formation.

La flexibilité interne prend deux formes [BRUNHES, 1989]; la première est la flexibilité quantitative interne, qui consiste à modifier le nombre d'heures de travail en fonction des besoins, sans modifier le nombre de travailleurs. Ceci consiste en un aménagement des temps de travail pouvant prendre plusieurs formes: des variations de la durée du travail autour d'une moyenne, sur une période plus ou moins longue; la souplesse donnée par les congés ou par des jours mobiles de congés; l'utilisation des diverses formules possibles de travail posté (2, 3, 4, 5 équipes, équipes permanentes de nuit ou de week-end,...), l'annualisation du temps de travail.

La seconde forme est la flexibilité fonctionnelle, qui consiste à modifier les affectations des salariés aux postes de travail en fonction des besoins. Cette forme de flexibilité repose sur la polyvalence des travailleurs. Plus ils détiennent de compétences et plus on peut leur demander aisément de passer d'une activité ou d'un emploi à l'autre. Lorsque les besoins de la production exigent des changements, sans remettre en cause le nombre total d'heures de travail nécessaire, les travailleurs peuvent ainsi s'adapter. L'organisation de cette mobilité interne est l'objet principal de la gestion prévisionnelle de l'emploi.

Cette forme de flexibilité s'affranchit des mécanismes concurrentiels en assurant une mobilité interne des salariés lors des variations d'activité. Lorsque l'inadéquation entre les besoins et les ressources est liée à des changements d'organisation du travail et/ou de technologie de production, l'adaptation se fait sur la base de programme de requalification, de formation des salariés déjà en place et de mobilité interne. Les accords sur l'emploi tel que l'accord 1000=1000 de MERLIN-GERIN ou l'accord A CAP 2000 d'USINOR-SACILOR sont autant de concrétisation de cette logique d'allocation des ressources humaines. Ce choix présuppose que l'intérêt économique de la firme soit pris en compte, c'est-à-dire que les coûts d'un recours à la flexibilité

externe (indemnités de licenciement, pertes des compétences spécifiques des salariés licenciés, dysfonctionnements sociaux, coûts de transaction liés à la recherche de nouveaux salariés) soient moindres que les coûts relatifs à la flexibilité interne (coûts liés au sous-emploi en période d'activité réduite, coûts de requalification des salariés).

DOERINGER et PIORE définissent donc deux segments du marché du travail de la firme et l'on peut rattacher à chaque segment une dynamique différente d'ajustement du niveau de l'emploi. L'une, sur le marché externe, axée sur la flexibilité externe de l'emploi qui relève d'un mode de coordination marchand et l'autre, sur le marché interne, privilégiant la flexibilité interne de l'emploi relevant de ce fait d'une logique organisationnelle d'affectation des ressources humaines, que l'on qualifiera de mode de coordination industriel dans le cadre d'analyse de l'économie des conventions [BOLTANSKI et THEVENOT, 1991].

2. LES INVESTISSEMENTS DE FORME DANS L'ANALYSE DE LA SEGMENTATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Le courant de l'économie des conventions est à l'origine de l'analyse en termes d'investissements de forme (THEVENOT [1985, 1989], EYMARD-DUVERNAY [1986, 1987, 1989]). Ces derniers permettent de normaliser la qualité des biens afin de favoriser les mécanismes de la coordination marchande. La standardisation réduit l'incertitude pouvant peser sur les biens et rend ainsi possible leur mise en équivalence sur le marché. Dans ce cadre d'analyse, la fixation du prix d'offre ne se fait pas uniquement sur la base du coût de production. A ce dernier s'ajoute un coût de mise en forme qui permet aux acheteurs faisant appel au marché d'être assurés de la qualité du produit acheté.

Les opérations de mise en forme consistent donc à régler une relation, à transformer une interaction soumise à l'incertitude, à la négociation, en échange automatique où les propriétés personnelles des individus qui sont mis en relation n'interviennent plus.

Le recours à la coordination marchande présuppose une normalisation des biens échangés sur le marché. Ainsi, si l'on reprend le marché externe du travail de la firme, dont la dynamique d'ajustement relève de la logique marchande dans le cadre de la flexibilité externe, il est nécessaire d'assurer une standardisation des emplois qui permette une mise en équivalence des besoins de

la firme et les ressources disponibles sur le marché du travail. L'efficacité du recours aux mécanismes concurrentiels sera donc fonction du degré de normalisation des biens.

Le degré de standardisation des emplois est le critère de segmentation entre le marché interne et le marché externe du travail de la firme. Cependant, les sources de cette normalisation sont diverses. Nous en examinerons deux, la première d'ordre structurel au sens où le choix d'organisation du travail entre ce que les institutionnalistes nomment firme A ou firme J [AOKI, 1991], fordisme ou toyotisme [BOYER, 1993], fordisme ou ohnisme [CORIAT, 1991], production de masse ou spécialisation souple [PIORE et SABEL, 1989] a une influence sur le degré de standardisation des ressources humaines et conditionne donc le mode de flexibilité de l'emploi pertinent. La deuxième source de standardisation que nous examinerons est liée à l'action des pouvoirs publics en tant qu'institutions productrices de ressources humaines standardisées et en tant qu'instance homologatrice de compétences produites par des institutions privées.

2.1. L'impact de l'organisation du travail sur la standardisation des emplois

F.W. TAYLOR [1957], précurseur de la rationalisation de l'organisation du travail prônait une séparation entre les tâches de conception et les tâches de production. Dans le cadre d'une analyse en termes de compétences, on peut avancer que ce mode d'organisation du travail a pour objectif d'organiser la production en tâches élémentaires pouvant être exécutées par n'importe quel ouvrier en bonne santé dont le contenu cognitif est si faible que la durée d'apprentissage est réduite à quelques heures. Ainsi, l'organisation scientifique du travail, de par son principe même exclut l'existence de compétences complexes et spécifiques à son processus de production. La spécialisation du travail détermine donc intrinsèquement une standardisation des compétences nécessaires au processus de production.

L'Organisation Scientifique du Travail nécessite des investissements limités de mise en forme des compétences mobilisées dans le processus de production car la simplification extrême des tâches ne rend pas nécessaire l'acquisition ou la formation de compétences spécifiques. La spécialisation des tâches assure une totale interchangeabilité des individus. De ce fait, la force de travail apparaît comme un coût variable dont l'ajustement aux variations de l'activité peut se faire dans le cadre d'une logique marchande car le

renvoi des salariés sur le marché du travail n'entraîne pas la perte de compétences spécifiques quelles soient techniques ou relationnelles. La standardisation par une spécialisation accrue lève la contrainte de l'incertitude qualitative et réduit de ce fait les éventuels coûts de transaction liés à la recherche de ressources humaines correspondant aux qualifications nécessaires au regard des besoins déterminés par le processus de production spécifique à la firme et fait donc de la flexibilité externe le mode pertinent de gestion de l'emploi.

Dans le modèle taylorien, le facteur travail est mis sous la forme générale de l'équivalent-temps et aucun usage n'est fait des investissements constitués à l'extérieur de l'entreprise dans le cadre familial ou dans une entreprise dans laquelle le salarié se serait formé sur le tas. Les procédures de recrutement doivent tendre à éviter la présence de tels investissements, qui introduiraient des incohérences dans le modèle. *« Cette exigence permet de procéder économiquement au recrutement, à partir de liaisons avec des formes instituées, comme le permettrait aussi l'exigence d'une qualification standard reposant sur un titre scolaire. La relation des ouvriers à l'entreprise ne repose en aucune façon sur un engagement dans le temps. La rétribution doit être aussi « liquide » que le service rendu. Le recours exclusif à des contrats de court terme permet d'ajuster sans coût l'emploi aux variations de la production du fait de l'existence d'un marché du travail standard »* [EYMARD-DUVERNAY, 1988, p.138].

Les comparaisons internationales ont mis en évidence l'existence d'un nouveau système productif [BOYER, 1993] qui génère des gains de productivité non plus à partir d'économies d'échelle mais sur une flexibilisation accrue du processus de production et la recherche d'un avantage concurrentiel non dans la faiblesse des prix mais dans la qualité de la production. Cette organisation du travail alternative que l'on nomme indifféremment toyotisme, ohnisme, firme J ou entreprise à spécialisation souple s'appuie sur des technologies de production différentes et une polyvalence accrue des salariés. La complexification des fonctions et leurs spécificités accrues impliquent des temps d'apprentissage et de formation beaucoup plus long que dans le modèle fordiste. Par opposition avec ce dernier modèle, le niveau de spécificité des emplois est tel que ces derniers, du fait de l'organisation du travail, deviennent intrinsèquement insubstituables à bref échéance par des ressources existantes sur le marché du travail.

La spécialisation de l'activité sur des produits de qualité ne peut s'accompagner d'une politique de précarisation du travail car la fiabilité de la main-d'oeuvre constitue l'un des critères de régularité dans la qualité des produits et les clients ne pourraient s'engager durablement avec une entreprise connaissant un fort turn-over ou un climat social instable. La fiabilité de la main-d'oeuvre passe par une stabilisation de celle-ci au sein de la firme et proscrit le recours à la flexibilité externe comme mode d'ajustement aux variations de l'activité. L'analyse d'AOKI [1991, p.63] concernant la firme J, insiste sur la spécificité et l'importance du réseau relationnel des salariés dans l'entreprise et rejette le mode de coordination marchand car *«la valeur des compétences accumulées dans un travail en équipe et grâce aux relations personnelles dans la firme peut se trouver plus ou moins perdue lorsque le salarié quitte sa firme.»*

La spécialisation du travail dans la firme fordienne permet donc d'éviter de devoir réaliser des investissements spécifiques en matière de ressources humaines. En revanche, la firme de la spécialisation souple dégage un avantage concurrentiel en réalisant des investissements spécifiques en matière de ressources humaines. Or dans une logique de marché, l'investissement spécifique, dont la particularité est de n'augmenter la productivité que dans l'entreprise qui l'a réalisé, constitue une forme d'engagement à long terme s'il ne peut être revendu sans perte en cas de changement d'activité ou de baisse de production. On rejoint ici les formulations de théoriciens du capital humain (BECKER, [1975]) pour qui les dépenses en formation non transférables dans d'autres entreprises, c'est-à-dire non standardisées, entraînent des engagements durables entre salariés et employeurs impliquant une démarcation des mécanismes concurrentiels de gestion de l'emploi, autrement dit, de flexibilité externe.

On peut considérer qu'il y a juxtaposition de deux modes de coordination des ressources humaines au sein de la firme, l'un marchand et l'autre administratif ou industriel (au sens que lui donne BOLTANSKI et THEVENOT [1991]) correspondant aux deux segments du marché du travail de la firme définis par DOERINGER et PIORE [1971]. Le mode de coordination industriel présuppose une proximité entre les salariés et l'instance coordinatrice afin que cette dernière puisse prendre connaissance de la spécificités des ressources humaines de la firme alors que le mode de coordination marchand s'appuie sur la standardisation des emplois.

Si l'on s'en tient aux conséquences de l'organisation du travail sur le degré de normalisation des emplois, plus la firme est proche du modèle fordien et plus la coordination marchande par la flexibilité externe semble efficace et inversement moins les emplois sont standardisés (c'est-à-dire moins transférables à d'autres entreprises par les mécanismes de marché) du fait de la spécificité technologique et/ou organisationnelle qui impliquent des coûts d'adaptation de la main-d'oeuvre recrutée sur le marché du travail et plus le mode de coordination industriel correspondant au modèle de flexibilité interne serait pertinent.

L'incertitude qualitative liée à la complexité des emplois n'est pas irréductible car l'engagement d'investissements de forme peuvent accroître la normalisation des ressources humaines et favoriser la coordination marchande des emplois par un accroissement de leur transférabilité. La possibilité qui est donnée aux firmes de réaliser des investissements de forme afin de standardiser leurs emplois sur la base de critères rendant possible leur mise en équivalence avec des ressources humaines existantes sur le marché externe du travail, montre que la technologie et/ou l'organisation du travail ne conditionne pas de manière absolue le degré de standardisation des emplois. Ceci ouvre donc la possibilité d'un comportement stratégique des firmes dans leur gestion des ressources humaines. Ainsi, si la firme préfère considérer le facteur travail comme un coût variable devant faire l'objet d'une adaptation aux besoins de la production par des mécanismes marchands (donc par la flexibilité externe) elle favorisera la standardisation des emplois afin de leur assurer une transférabilité maximale.

Admettre que les ressources humaines puissent constituer un actif spécifique conférant un avantage concurrentiel à la firme [PORTER, 1986] conduit à faire du mode de gestion de l'emploi un enjeu stratégique pour l'entreprise afin de préserver sa position dominante sur son marché.

2.2. L'acteur central de la normalisation des compétences: l'Etat

C. MENARD [1990] dans son ouvrage sur l'économie des organisations souligne l'importance de l'Etat en tant que macro-organisation économique qui *«intervient comme instance socio-politique, modifiant les règles institutionnelles dans lesquelles opèrent les organisations: changements de la législation du travail, du régime fiscal,...»*. L'Etat intervient également dans les procédures de coordination entre les organisations. Le développement de ses fonctions régulatrices

interfère avec les marchés et transfère à son profit certains attributs de la coordination économique.

L'Etat a une action de standardisation des compétences qui lève l'incertitude qualitative permettant ainsi d'accroître la fluidité de l'emploi sur le marché du travail. Cette activité normalisatrice de l'Etat peut s'interpréter comme une prise en charge des investissements de mise en forme des compétences et un transfert des firmes vers l'Etat des coûts de transaction liés à l'utilisation du marché du travail.

L'Education Nationale est l'institution étatique dont l'action sur la standardisation des compétences est la plus importante par le biais de la délivrance de diplômes nationaux. L'homologation nationale des diplômes professionnels apparaissant comme un effort pour dépersonnaliser des savoir-faire et les transformer en compétences générales (AFFICHARD [1986]), dont la qualité est reconnue sur l'ensemble du territoire national et de ce fait transférables entre toutes les entreprises.

La nomenclature des emplois de l'INSEE, le Répertoire Français des Emplois réalisé par le CEREQ, la codification ROME, les bilans de compétences utilisés par l'ANPE, les diplômes nationaux délivrés par les universités, par l'AFPA sont autant d'investissements de forme (accompagnant dans certains cas des investissements de formation) supportés par l'Etat pour normaliser et standardiser les compétences individuelles et accroître leur transférabilité sur le marché du travail au niveau national.

Dans un champ de validité plus restreint, les opérations de classifications professionnelles et les formations interprofessionnelles contribuent à assurer la normalisation nécessaire à une coordination marchande au sein d'un segment professionnel du marché du travail. L'exemple du secteur bancaire français est révélateur de ce phénomène puisqu'il est doté d'une convention collective qui l'isole du marché du travail en fixant des règles de rémunération, de promotion et le système de classification permet une mise en équivalence des emplois entre tous les établissements financiers. L'existence d'un centre de formation interbancaire permet de produire des compétences dont les qualités sont connues par toutes les banques par le biais de diplômes spécifiques au secteur (BP, ITB, CESB) et donc de lever l'incertitude qualitative à l'intérieur de ce marché professionnel.

La normalisation des compétences a pour objectif de favoriser le mode de coordination mar-

chand et donc de contribuer à l'accroissement de la flexibilité externe de l'emploi par l'extension du marché externe du travail de la firme au détriment d'une flexibilité interne dans le cadre d'une coordination industrielle. Au rapport direct patron-salarié qui prévaut sur le marché interne est substitué un rapport médiatisé par des institutions extérieures à l'entreprise: organismes de formation qui délivrent des diplômes, syndicats professionnels qui établissent les classifications.

Lorsqu'un individu cherche à louer sa force de travail à un employeur, il devrait en principe, développer trois argumentations: un argument de l'utilité (il doit convaincre de l'utilité du travail qu'il fournira), un argument de la qualification (prouver qu'il possède les qualités qui le désignent pour accomplir ce travail et un argument de la valeur (justifier le salaire demandé). Dans les faits, la négociation comporte rarement ces trois aspects. Une partie du travail argumentatif pré-existe à la négociation. L'individu possède des titres ou des qualités reconnues qui apportent suffisamment d'information à son interlocuteur pour que la discussion soit abrégée. Le titulaire d'un diplôme d'expert-comptable n'a pas besoin de développer longuement en quoi il est qualifié pour faire de la comptabilité, de même que l'ingénieur de Centrale ne s'appesantira pas sur l'utilité qu'il y a à employer un ingénieur. Chacune de ces dénominations codifie une qualité de la force de travail et contient implicitement une partie de l'argumentation.

Ces exemples montrent que l'action de standardisation des compétences par l'Etat est particulièrement développée pour les fonctions très qualifiées. D'ailleurs les mécanismes concurrentiels de la coordination marchande sont particulièrement présents pour les emplois hautement qualifiés dont les compétences sont standardisées par l'Etat par le biais des grandes écoles d'ingénieurs et de gestion. Ce constat nous permet de remettre en cause le critère du degré de qualification des emplois utilisé par DOERINGER et PIORE pour fonder leur séparation entre marché interne et marché externe et donc entre mode de coordination marchand et mode de coordination industriel pour privilégier le critère du degré de normalisation, de standardisation des emplois. Plus un emploi sera normalisé et plus la pression concurrentielle prévaudra sur son mode d'affectation (il sera donc dans le marché externe du travail) et, inversement, moins un emploi sera standardisé et plus le mode de coordination industriel pourra s'exprimer au sein du marché interne de la firme.

Ainsi, le transfert vers l'Etat de la charge des investissements de forme influence le mode de

coordination privilégié par les firmes. Si «*toutes les opérations de codifications ont leur économie, le gain de surcroît d'automatisme (de productivité) acquis devant être mis en balance avec le coût de l'investissement réalisé: coût lié aux ressources qu'il est nécessaire de mobiliser pour établir les règles*» [EYMARD-DUVERNAY, 1986], la prise en charge par l'Etat des coûts de transaction modifiera la perception par les firmes de la rentabilité des différents modes de gestion de l'emploi.

L'objectif de l'Etat, en tant qu'institution, est différente de celui des firmes capitalistes dont l'objectif principal est l'amélioration de leur rentabilité. Dans un état démocratique, l'un des objectifs des pouvoirs publics est d'améliorer le bien-être collectif de la nation. Dans la période actuelle cette mission passe par la réduction du chômage qui est un facteur d'exclusion sociale et de déstabilisation politique.

La plus grande spécificité des emplois dans les firmes post-fordiennes réduit l'efficacité d'une gestion de l'emploi par un mode de coordination marchand car cette spécificité accroît l'incertitude qualitative pesant sur les emplois et réduit leur transférabilité. Ainsi, ce n'est pas le coût du travail en tant que facteur de production qui bloque le recrutement des firmes engagées dans une compétitivité-qualité mais les coûts de transaction élevés liés à la recherche d'informations pour faire face à l'incertitude qualitative pesant sur les emplois se trouvant sur le marché du travail. Dans cette optique, l'action normalisatrice de l'Etat consiste en une socialisation du coût des investissements de forme permettant un meilleur fonctionnement de la convention de coordination marchande sur le marché du travail.

L. THEVENOT [1989] notait que «*lorsqu'on s'écarte des conditions de concurrence pure et parfaite, s'ouvre alors la possibilité d'une action stratégique*». Or, l'incertitude qualitative concernant la force de travail se trouvant sur le marché constitue un écart par rapport aux conditions idéales de fonctionnement des mécanismes du marché du travail ouvrant ainsi la voie à des comportements stratégiques.

3. DIVERGENCES D'INTÉRÊT ET JEUX DE POUVOIR AUTOUR DE LA NORMALISATION DES EMPLOIS

L'hypothèse que nous faisons est que les relations entre les firmes sont médiatisées à travers les mécanismes de marché. Lorsque deux firmes veulent recruter une personne sur le marché du travail, c'est la plus offrante des deux qui rempor-

tera la transaction. Nous précisons que pour une firme donnée, appartiennent à son marché externe du travail les emplois occupés dans les autres firmes.

Pour comprendre les interactions entre les salariés et leur firme autour de la mise en forme des compétences, nous allons reprendre la distinction faites par les auteurs classiques (RICARDO [1817] et MARX [1867]) entre la valeur d'échange et la valeur d'usage de la force de travail. La valeur d'échange de la force de travail étant le salaire et sa valeur d'usage étant la création de valeur que procure son utilisation. Les mécanismes de marché ayant pour rôle d'égaliser la valeur d'échange et la valeur d'usage de cette force de travail.

L'hypothèse que nous faisons est que la firme qui emploie des salariés et qui les gère sur un mode de coordination industrielle au sein d'un marché interne n'a pas, du fait de sa proximité avec sa force de travail, d'incertitude qualitative sur ces ressources humaines et connaît donc la relation entre la valeur d'échange et la valeur d'usage pour chacun de ces salariés. En revanche une firme extérieure qui veut recruter un salarié dans une autre firme ne peut le faire que par le biais des mécanismes de coordination du marché et dans ce cas le niveau de standardisation des emplois influencera le niveau des coûts de transaction lors du recrutement.

3.1. Comportements stratégiques AUTOUR DE la normalisation de la force de travail lorsque sa valeur d'échange est supérieure à sa valeur d'usage.

Cette situation correspond au cas où le salaire versé à un individu (sa valeur d'échange) est supérieur à la valeur d'échange de la valeur ajoutée que ce même individu a produit au sein de la firme. La stratégie de la firme consistera à favoriser la mise en équivalence afin de réduire la valeur d'échange alors que les salariés défendront la règle salariale de leur marché interne.

A. le comportement de la firme détentrice de la force de travail

La firme qui rémunère ses salariés au-dessus de la création de valeur ajoutée qu'ils génèrent a deux stratégies possibles de gestion des ressources humaines à travers la mise en forme des compétences de ses salariés. La première consiste en une mise en concurrence de la force de travail interne avec les emplois extérieurs (dont la valeur d'échange est plus proche de la valeur d'usage) et de faire pression à la baisse sur les salaires

notamment en période de fort taux de chômage. Ceci étant possible lorsque la firme décide de normaliser ses compétences sur la base de critères reconnus sur le marché du travail.

Cette mise en équivalence peut se faire de manière détournée en recrutant sur le marché externe des individus ayant des compétences standardisées par un diplôme national pour un poste occupé par un salarié aux compétences spécifiques à la firme. Un poste identique met indirectement en équivalence les salariés aux compétences standardisées (recrutés parce que leur valeur d'échange est inférieure à la valeur d'usage) avec les salariés aux compétences spécifiques à la firme (dont la valeur d'échange est supérieure à la valeur d'usage). Cette mise en équivalence permet d'affaiblir le mode de coordination industriel (qui permet le déséquilibre défavorable à la firme) au profit du mode de coordination marchand qui entraîne une pression à la baisse des salaires à l'intérieur de la firme.

La firme qui rémunère des salariés au-dessus de leur valeur d'usage cherchera à renvoyer ces salariés sur le marché du travail. Or cette action sera d'autant plus facilitée que les compétences de ces individus seront transférables sur le marché du travail. Cette transférabilité étant notamment liée au niveau de normalisation des compétences, les firmes auront donc intérêt à accroître le champ de validité des compétences de leur personnel. Il est souvent plus facile d'obtenir des licenciements économiques si les salariés qui sont licenciés croient pouvoir trouver assez facilement un autre emploi demandant la même qualification, ce qui permet aux employeurs de considérer leur main d'œuvre qualifiée davantage comme coût variable que comme coût fixe.

Cette approche permet de comprendre l'action de certaines entreprises qui font pression pour une homologation par l'Etat des titres et des diplômes de l'enseignement technologique. Cette homologation permet de donner une valeur d'Etat à des formations spécifiques. Elle permet également de comprendre l'action du ministère des Armées qui se montre intéressé par la possibilité de faire reconnaître sur le marché du travail les formations qu'il dispense [AFFICHARD, 1986, p.141]. En effet, cette homologation par l'Etat constitue un mode d'élargissement du domaine sur lequel les qualités des individus sont reconnues et donc d'accroître potentiellement l'efficacité du mode de coordination marchand (en l'occurrence d'accroître la possibilité de reclassement dans d'autres entreprises) du fait de la réduction de l'incertitude qualitative pouvant peser sur les compétences.

Cette approche en terme d'investissement de forme s'inscrit également dans le débat sur l'employabilité, la transférabilité des salariés lors de la mise en place de plans sociaux. Lorsqu'une firme réalise des investissements en formation pour permettre le reclassement à l'extérieur de ses salariés elle doit se préoccuper du contenu de la formation mais aussi du degré de normalisation de la formation dispensée, plus celle-ci sera générale (au sens où son champ de validité sera plus large) et plus les mécanismes concurrentiels qui régissent les relations entre les firmes seront efficaces, et faciliteront les reclassements.

B. Le comportement des salariés dont le niveau de rémunération est supérieur à la valeur qu'ils produisent

Le salarié dont la valeur d'échange, donc le salaire, est supérieure à la valeur d'usage dans le cadre d'une coordination industrielle sur le marché interne de la firme n'a pas intérêt à ce que ses compétences soient standardisées pour être mises en équivalence avec les forces de travail se trouvant sur le marché. Le salarié qui bénéficie d'une rente de situation va donc chercher à limiter la pression du marché en refusant une mise en équivalence de ces compétences.

Le décalage entre valeur d'échange et valeur d'usage est lié au fait que dans un mode de coordination industriel les facteurs d'évolution des deux types de valeur sont différents. Sur un marché interne, l'évolution des salaires n'est pas indexée à l'évolution de la productivité individuelle mais est régie par des règles administratives (notamment la promotion à l'ancienneté) alors que la valeur d'usage est liée à l'adaptation de l'individu au processus de production. L'hypothèse implicite que retient la firme quand elle développe son marché interne c'est que la valeur d'usage des salariés s'accroît dans le temps. Lorsque les technologies de production évoluent et que les compétences des salariés ne s'adaptent pas, l'écart entre la valeur d'échange et la valeur d'usage de ces salariés tend à s'accroître lorsque les règles salariales n'évoluent pas. Dans ce cas les intérêts de la firme et des salariés divergent.

Dans ce cadre d'analyse on comprend l'action des syndicats de secteurs tels que l'édition ou la banque qui luttent pour le maintien des statuts fixés par des conventions collectives qui leur assurent un niveau de rémunération supérieur à celui du marché (M. MARUANI et E. REYNAUD [1993]) alors que dans le même temps, l'intérêt de la firme est de dénoncer ces statuts autour desquels s'articule la coordination industrielle et favoriser les mécanismes de marché.

Ainsi, reprenant l'analyse classique, les mécanismes concurrentiels contribuent à égaliser la valeur d'échange et la valeur d'usage, donc les salariés se trouvant dans la situation où leur valeur d'échange est supérieur à leur valeur d'usage n'ont aucun intérêt à ce que le mode de coordination industriel qui leur assure une rente de situation soit remplacé par un mode de coordination marchand qui contribuerait à faire pression à la baisse sur leur rémunération. L'incertitude qualitative concernant ses compétences du fait de l'absence de normalisation protège donc le salarié. Inversement, la firme qui emploie ces salariés a intérêt à changer le mode de coordination et de passer d'une logique industrielle à une logique marchande afin de faire pression à la baisse sur les salaires.

Dans la mesure où le coût des investissements de formes est inférieur au coût de non utilisation de la force de travail, les entreprises détentrices de cette main-d'oeuvre ont intérêt à assurer le coût de normalisation de sa force de travail afin de favoriser la flexibilité externe.

3.2. Comportements stratégiques autour de la normalisation de la force du travail quand sa valeur d'usage est supérieure à sa valeur d'échange

Cette situation correspond à la situation où le salaire perçu par un individu est inférieure à sa valeur d'usage, c'est-à-dire lorsque la valeur d'échange de la valeur ajoutée qu'il a produit est supérieure à son salaire. La stratégie de la firme sera de maintenir cet écart alors que les salariés revendiqueront une mise en équivalence par une normalisation de leurs compétences afin d'accroître leur valeur d'échange sur le marché du travail.

A. Le comportement de la firme détentrice de la force de travail

La situation où la valeur d'usage d'un salarié est supérieure à la valeur d'échange correspond à une spécificité accrue de la force de travail. En effet, lorsque les compétences des salariés sont le résultat d'un apprentissage sur le tas et/ou d'une formation interne à la firme (donc ne correspondant pas à une homologation nationale) leur spécificité s'en trouve accrue. Le caractère non marchand de ces investissements spécifiques garantit qu'ils ne pourront être transférés dans d'autres entreprises et l'immobilisation de la relation qui en découle gage la qualité de l'échange, alors qu'un fonctionnement pur de marché inhibe tout investissement qui n'a pas cours dans cette logique.

La spécificité de ces ressources humaines pouvant être la source d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise comme dans le cas de la firme J (AOKI [1991]), l'entreprise aura alors intérêt à stabiliser cette main-d'oeuvre. L'un des moyens est de soustraire cette force de travail de l'influence des mécanismes concurrentiels du marché du travail en favorisant le développement du marché interne et de la gestion prévisionnelle de l'emploi. La firme détentrice de cette force de travail a une information parfaite concernant le rapport entre la valeur d'usage et la valeur d'échange de ses salariés. En revanche plus les compétences seront spécifiques à l'entreprise considérée et plus l'incertitude qualitative sera importante pour les firmes voulant passer par le marché du travail pour débaucher les salariés de la firme détentrice des actifs humains.

Si la firme veut garder ses ressources spécifiques elle a intérêt à privilégier une flexibilité interne de l'emploi dans le cadre d'un mode de coordination industriel et de préserver l'incertitude qualitative concernant les compétences de ces salariés afin d'accroître les coûts de transaction que devront supporter les firmes concurrentes pour débaucher ses salariés par le biais du mode de coordination marchand. La firme a donc tout intérêt à éviter toute forme de normalisation lorsque la valeur d'usage de son salarié est supérieure à sa valeur d'échange. Cette gestion stratégique de l'incertitude qualitative comme moyen de déconnexion des mécanismes concurrentiels du marché du travail correspond à l'idée d'O. FAVREAU [1988, p. 208] selon laquelle «*désormais l'imperfection de l'information sert de support à la contre-attaque: l'objectif est de montrer que, sur le marché du travail, les règles du jeu les plus décriées pour leur éloignement par rapport au modèle walrasien constituent en réalité des adaptations rationnelles à un contexte informationnel déterminé*».

En ce qui concerne le travail qualifié, le substitut principal à l'établissement de marchés professionnels est l'organisation de la formation à l'intérieur des marchés internes des entreprises. De tels marchés s'appuient sur des biens privés au sens que l'employeur jouit de l'utilisation exclusive de son propre marché interne, ce qui est renforcé par l'organisation de la formation ainsi que par les structures de rémunération et de progression entre les postes qui visent à décourager les départs involontaires des travailleurs formés. De plus, la formation est moins transférable parce qu'elle est adaptée aux besoins de l'entreprise individuelle, et l'employeur n'est pas limité par des règles externes l'empêchant d'organiser la formation pour réduire sa transférabilité (MARS-

DEN, [1989]). Dans de tels marchés, l'employeur obtient une flexibilité accrue grâce à la possibilité qu'il a d'adapter les capacités des travailleurs qualifiés à ses propres besoins, et d'assurer la rentabilité de son investissement grâce aux possibilités moindres de rotation. En revanche, il perd l'avantage principal d'un marché professionnel parce qu'il ne peut plus recruter la main-d'œuvre qualifiée directement à l'extérieur, ni la licencier aussi facilement. Autrement dit, sa main-d'œuvre qualifiée devient un coût «quasi-fixe».

Si la coordination par l'entreprise est une alternative supérieure à la coordination par le marché dans le contexte où l'incertitude est extrême, elle ouvre également la possibilité de comportement stratégique de maintien de l'incertitude qualitative des compétences de la firme et donc de les affranchir des mécanismes concurrentiels.

Cette déconnexion de la logique du marché du travail permet de préserver la rente de situation de la firme, rente issue de la différence entre la valeur d'échange et la valeur d'usage de la force de travail. Cette approche permet de transférer à la force de travail l'analyse de F. EYMARD-DUVERNAY [1986, p. 244] concernant la qualification des produits selon laquelle *«chaque entreprise isolée des autres par le flou lié à l'incertitude, se trouve dans une situation analogue à celle du monopoleur... les taux de rendement économique sont généralement plus bas pour les grandes entreprises... car les entreprises opérant sur des marchés où les produits sont les plus standardisés et, de ce fait soumis à une concurrence très large, d'où la réduction des marges»*.

La normalisation peut se faire d'une manière indirecte si, par exemple, la firme recrute pour un poste d'encadrement sur le marché du travail un salarié dont les compétences sont standardisées par un diplôme (et dont la valeur d'échange sera proche de la valeur d'usage) alors qu'un poste identique dans la firme sera occupé par un cadre issu de la promotion interne et donc sans diplôme à validité nationale (et dont l'écart entre la valeur d'échange et la valeur d'usage sera plus important), il y aura inévitablement mise en équivalence entre les deux individus. Le salarié issu de la promotion interne revendiquera une rémunération équivalente à celle du salarié venant du marché du travail. Il y aura introduction de la logique marchande et donc influence des mécanismes concurrentiels par une normalisation de fait liée à la mise en équivalence des postes par les salariés.

Ce cadre d'analyse de la gestion des ressources humaines permet de comprendre les évolutions récentes de la gestion de l'emploi dans les

banques françaises. Ces dernières voulant profiter de l'excédent de force de travail qualifiée disponible sur le marché ont recruté des titulaires de diplômes bac+2 (BTS, DUT) pour des emplois de guichetiers traditionnellement occupés par des bacheliers issus de la promotion interne. Or le niveau de rémunération des guichetiers était inférieur à celui que le marché (c'est-à-dire les autres secteurs d'activité) offrait aux diplômés bac+2. Une des solutions pour les banques consistait à réévaluer le salaire du guichetier au niveau du marché des bac+2 mais ceci risquait d'engendrer une inflation salariale généralisée dans le secteur. Pour cette raison les banques ont maintenu les rémunérations des guichetiers en croyant que le niveau de chômage pèserait à la baisse sur les prétentions salariales des jeunes diplômés. Ce refus des banques de s'ajuster aux rémunérations du marché a entraîné un fort taux de turn-over des jeunes diplômés recrutés. Pour cette raison, les banques recommencent à recruter des guichetiers au niveau du baccalauréat (dont la valeur d'échange est inférieure à celle des bac+2) et assurent leur formation en interne. Cette nouvelle politique leur permet de maintenir un niveau de salaire des guichetiers cohérent avec le système de rémunération de la convention collective alors qu'intrinsèquement la valeur d'usage de la fonction de guichetier est identique.

Un autre exemple pris dans le secteur bancaire met en évidence le rôle de la mise en forme des compétences dans la gestion de l'emploi. Un centre de formation interbancaire forme les cadres du secteur qui choisissent la voie de la promotion interne. Cette formation de niveau bac+4/5 (l'ITB) est reconnue par toutes les banques et constitue une normalisation d'un niveau donné de compétence. Traditionnellement, les grandes banques fournissaient une grande partie des stagiaires de l'ITB, supportant ainsi le coût de formation, alors que les petites banques débauchaient ces cadres dès leur formation terminée en proposant des salaires supérieurs d'autant plus facilement qu'elles n'avaient pas supporté le coût de formation. Depuis quelques années, certaines grandes banques n'envoient plus leurs salariés en formation à l'ITB mais privilégient une formation interne d'accession au statut de cadre. Ceci signifie que le champ de validité de la standardisation de la formation n'est plus le secteur bancaire mais uniquement la banque qui la dispense. L'incertitude qualitative apparaît plus grande pour les petites banques qui recrutaient leurs cadres dans les grandes banques. Elles doivent désormais supporter un coût supérieur de recherche d'informations (donc de transaction) pour trouver les cadres compétents alors que pour

la banque formatrice la valeur d'usage de ces cadres reste identique puisqu'elle dispense la même formation que l'ITB mais la valeur d'échange des individus formés est moindre puisque la réduction du champ de reconnaissance de la formation limite leur transférabilité vers d'autres firmes.

B. Les intérêts des salariés dont la valeur d'échange est inférieure à la valeur d'usage

Plus le salarié aura des compétences spécifiques à sa firme (donc moins reconnues par le marché du travail) et plus sa valeur d'échange sera inférieure à sa valeur d'usage. Pour accroître son salaire, l'individu a intérêt à privilégier le mode de coordination marchande qui exercera une pression à la hausse sur sa rémunération. Pour cela sa stratégie consistera à favoriser la mise en forme de ces compétences afin d'accroître la pression du marché. Cette mise en forme consiste en une réduction des coûts de transaction que devraient supporter des firmes extérieures souhaitant recruter les salariés de la firme considérée.

Les salariés vont donc faire pression pour obtenir une homologation de leurs compétences permettant une reconnaissance de leur qualité par l'ensemble du marché du travail et non pas uniquement par une entreprise ou sur un segment professionnel du marché du travail. Un exemple donné par J. AFFICHARD [1986, p. 149] illustre cet enjeu stratégique autour de l'homologation. Il concerne une formation professionnelle de comptabilité débouchant sur un diplôme de comptable d'entreprise homologué au niveau IV en 1979, or les stagiaires de l'ensemble des sections ont mené une action concertée et se sont adressés au Ministère du Travail et à la direction de l'AFPA pour demander l'homologation de niveau III. Cette revendication met en évidence le désir des individus d'accroître la demande potentielle sur leurs compétences en accédant à une norme de qualité supérieurement reconnue par le marché alors qu'intrinsèquement leurs compétences, et donc leur valeur d'usage, restent identiques.

Ainsi le mode de coordination industrielle qui prévaut sur le marché interne est favorable à la firme quand la rémunération des salariés est inférieure à leur valeur d'usage et le mode de coordination marchand favorise les salariés quand leur valeur d'usage est supérieur à leur valeur d'échange.

CONCLUSION

«La principale raison qui rend avantageuse la création d'une entreprise paraît être qu'il existe un coût à l'utilisation du mécanisme des prix» [COASSE, 1987]. La création d'un marché interne et la mise en place d'une gestion prévisionnelle de l'emploi relève de cette volonté de la firme de s'affranchir des mécanismes concurrentiels dans sa gestion des ressources humaines. Le développement du marché interne dépend du degré d'incertitude qualitative pesant sur les compétences se trouvant sur le marché du travail.

La flexibilité interne (en tant que mode de coordination industrielle) est le mécanisme de régulation de l'emploi prévalant sur le marché interne du travail de la firme pour assurer l'ajustement des ressources humaines aux besoins lors de variations conjoncturelles de l'activité ou de transformations structurelles (liées à l'organisation du travail ou au type d'activité) dans le cadre d'une gestion prévisionnelle de l'emploi. Inversement, la flexibilité externe (en tant que mode de coordination marchand) est le mode de régulation de l'emploi sur le marché externe du travail de la firme.

L'articulation du concept d'investissement de forme avec la théorie du marché du travail de DOERINGER et PIORE nous a permis de revisiter les critères de segmentation afin de dépasser les limites d'une différenciation réalisée sur la base de l'opposition travail qualifié/travail non-qualifié pour privilégier une distinction entre emplois non-normalisés et emplois normalisés.

Cette régulation du marché du travail dans laquelle interviennent les organisations, les salariés et l'Etat ouvre la possibilité de comportements stratégiques de la part des différents acteurs selon qu'ils ont intérêt ou non à voir s'exercer la pression des mécanismes de marché sur leur mode de gestion de l'emploi, ils favoriseront ou non la formalisation, la standardisation des emplois en réalisant des investissements de forme ou en incitant d'autres acteurs à les réaliser. L'Etat peut intervenir dans le processus de normalisation en dépassant les intérêts des parties en présence et en prenant à sa charge la mise en forme permettant la réduction des coûts de transaction que doivent supporter les firmes pour recourir au marché du travail pour acquérir des ressources humaines.

Le degré de normalisation des compétences n'est pas totalement indépendant du comportement des acteurs, il n'est pas strictement fixé par l'organisation du travail et/ou la technologie de production. Il reste une marge de manoeuvre qui ouvre la possibilité de pourvoir un même poste soit par un emploi standardisé (donc par le mode de coordination marchand) dont la formation a été assurée à l'extérieur de la firme; soit par un emploi dont les compétences n'ont pas donné lieu à une homologation étatique (donc par le mode de coordination industrielle) et dont la formation est spécifique à l'entreprise.

Le comportement stratégique des partenaires de la relation de travail, la firme et ses salariés, va dépendre de la différence entre la valeur d'échange (le salaire) de la force de travail et sa valeur d'usage (évaluée par la valeur marchande de la valeur ajoutée qu'elle a produite). Si avec les économistes classiques on admet que les mécanismes de marché tendent à égaliser la valeur d'usage et la valeur d'échange des biens (ici, la force travail), alors il apparaît que les salariés ont intérêt à favoriser le mode de coordination marchand par une normalisation de leurs compé-

tences quand leur valeur d'usage est supérieure à leur valeur d'échange. Dans cette situation, la firme a des intérêts diamétralement opposés car pour elle l'incertitude qualitative des compétences de ses salariés contribue à réduire le risque de débauchage de ses salariés par une firme concurrente du fait des coût de transaction que celle-ci devrait engager pour réduire l'incertitude. La constitution de marché interne par la gestion prévisionnelle de l'emploi et la formation interne favorise le développement des compétences spécifiques.

La comparaison entre valeur d'échange et valeur d'usage de la force travail permet également de nuancer l'idée selon laquelle la firme a toujours intérêt à favoriser la coordination industrielle dans une situation d'incertitude qualitative affaiblissant les mécanismes concurrentiels. Dans le cas où la valeur d'usage de ses salariés est inférieure à leur valeur d'échange du fait de la spécificité de leurs compétences, la firme a intérêt à favoriser leur mise en forme pour accroître leur valeur d'échange et ainsi faciliter leur reclassement dans d'autres entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

- ABRAHAM-FROIS G. [1986], *Economie politique*, Economica, Paris, 647 p.
- AKERLOF G. [1970], «The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism», *Quarterly Journal of Economics*, 84, p. 488-500
- AOKI M. [[1991], *Economie japonaise. Information, motivations et marchandage*, Economica, Paris, 354 p.
- AFFICHARD J. [1986], «L'homologation des titres et diplômes de l'enseignement technologique, une transformation pour donner valeur d'État à des formation spécifiques», in SALAIS R., THEVENOT L., eds, *Le travail. Marché, règles, conventions*, Paris, INSEE-Economica, p. 139-160
- BAROU Y., KEIZER B. [1988], *Les grandes économies*, Seuil, Paris, 351 p.
- BECKER G. [1975], *Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education*, University of Chicago Press, Chicago
- BOLTANSKI L., THEVENOT L. [1991], *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991
- BOYER R. [1986], *La flexibilité du travail en Europe*, La Découverte, Paris, 319 p.
- BOYER R. [1993], «Comment émerge un nouveau système productif ?» in J.P. DURAND, *Vers un nouveau modèle productif ?*, Alternatives économiques, Syros, Paris
- BRUNHES B. [1989], La flexibilité de la main-d'oeuvre dans les entreprises: étude comparée de quatre pays européens» in *La flexibilité du marché du travail. Nouvelles tendances dans l'entreprise*, OCDE, Paris
- CHOFFEL P., GARNIER O. [1988], «Articulation des marchés internes et externes du travail: aspects dynamiques», in *Structures du marché du travail et politique d'emploi*, Paris, Syros-Alternatives, p.265-270
- COASE R.H. [1987], «La nature de la firme» (1937), traduction française de C. THIEBAULT, *Revue Française d'économie*, hiver, p. 201-203

- CORLAT B. [1991], *Penser à l'envers*, Christian Bourgeois Editeur, Paris, 186 p.
- DOERINGER P.B., PIORE M.J. [1971], *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, D. C. Heath, 221 p.
- DORE R., BOUNINE-CABALE J., TAPIOLA K. [1989], *Le Japon à l'oeuvre: emploi et flexibilité*, OCDE, Paris, 105 p.
- EYMARD-DUVERNAY F. [1986], «La qualification des produits» in SALAIS R., THEVENOT L., édés, *Le travail. Marché, règles, conventions*, Paris, INSEE-Economica, p. 239-247
- EYMARD-DUVERNAY F. [1987], «Les entreprises et leurs modèles», *Introduction à Entreprises et produits*, Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi, 29, Paris, PUF
- EYMARD-DUVERNAY F. [1988], «Modes de gestion de la main-d'oeuvre et flexibilité du marché du travail» in *Structures du marché du travail et politique d'emploi*, Paris, Syros-Alternatives, p. 131-150
- EYMARD-DUVERNAY F. [1989], Conventions de qualité et formes de coordination, *Revue économique*, vol. 40, N°2, p. 329-359
- FAVEREAU O. [1986] «La formalisation du rôle des conventions dans l'allocation des ressources» in SALAIS R., THEVENOT L., édés, *Le travail. Marché, règles, conventions*, Paris, INSEE-Economica, p. 249-268
- FAVEREAU O. [1988] «Evolution récente des modèles et des représentations théoriques du fonctionnement du marché du travail», in *Structures du marché du travail et politique d'emploi*, Paris, Syros-Alternatives, p.197-223
- FAVEREAU O. [1989], «Marchés internes, marchés externes», *Revue économique*, vol. 40, n°2, p. 273-328
- GAMBIER D., VERNIERES M. [1985], *Le marché du travail*, Economica, 217 p.
- GARNIER O. [1986], «La théorie néo-classique face au contrat de travail: de la main invisible à la poignée de main invisible» in SALAIS R., THEVENOT L., édés, *Le travail. Marché, règles, conventions*, Paris, INSEE-Economica, p.313-332
- IRIBARNE P. d' [1990], *Le chômage paradoxal*, Paris, PUF
- LAFAY G. [1979], *Dynamique de la spécialisation internationale*, Economica, Paris
- MALINVAUD E. [1980], *Réexamen de la théorie du chômage*, Paris, Calman-Lévy
- MARSDEN D. [1989], *Marché du travail. Limites sociales des nouvelles théories*, Economica, Paris, 267 p.
- MARUANI M., REYNAUD E. [1993], *Sociologie de l'emploi*, Paris, La Découverte, 126 p.
- MARX K.[1867], *Le capital, Livre I*, Flammarion, Paris, 1985, 442 p.
- MENARD C.[1993], *L'économie des organisations*, Paris, La Découverte, 127 p.
- ORLEAN et alii [1994], *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF, 403 p.
- PIORE M.J., SABEL C.F. [1989], *Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple*, Hachette, Paris, 441 P.
- PORTER M.E. [1982], *Choix stratégiques et concurrence: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, Paris, 426 p.
- PORTER M.E. [1986], *L'avantage concurrentiel*, Interéditions, Paris, 645 p.
- RICARDO D. [1817], *Des principes de l'économie politique et de l'impôt*, Flammarion, Paris, 1977, 379 p.
- SALAI R., STORPER M. [1993], *Les modes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Editions de l'EHESS, Paris, 467 p.
- SMITH A. [1776], *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Gallimard, Paris, 1976, 445 p.
- TADDEI [1988], *Le temps de l'emploi*, Hachette, Paris, 337 p.
- TAYLOR F.W. [1957], *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris, 309 p.
- THEVENOT L. [1985], «Les investissements de forme» in *Conventions économiques*, Paris, CEE-PUF, p. 21-71
- THEVENOT L. [1989] Equilibre et rationalité dans un univers complexe, *Revue économique*, vol. 40, n°2, p. 147-197
- WILLIAMSON O.E.[1985], *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New-York, 450 p.