

ECONOMIE DU TRAVAIL ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : quelques apports de modèles récents

Pascale TURQUET

Maître de Conférences d'économie, Université de Rennes II
CERETEB LESSOR

Dans la théorie économique néoclassique, le salaire apparaît comme un simple prix de marché fluctuant selon le libre jeu de l'offre et de la demande. Le facteur travail est supposé homogène et parfaitement mobile, l'information parfaite. L'entreprise est simplement représentée par une fonction de production, elle maximise son profit en égalisant salaire et productivité marginale du travail, ce qui lui permet de déterminer le nombre de salariés qu'elle doit embaucher. Elle n'a pas d'autonomie propre quant à la gestion de son personnel, elle se contente de recourir au coup par coup au marché du travail. La relation d'emploi est une simple relation d'échange, le travail une marchandise comme une autre. Cette approche est bien sûr extrêmement réductrice car, outre le caractère irréaliste de ces hypothèses, elle repose sur des comportements purement optimisateurs et unidimensionnels, c'est le "degré zéro" de l'action stratégique (B. GAZIER, 1993, p. 29).

Ainsi, si l'on se cantonne au modèle de base, on peut aisément admettre comme l'avancent C. BOURREAU et G. MIGNOTTE que "le concept marché du travail tel que présenté dans la théorie économique n'est pas une notion utile à l'entreprise" (C. BOURREAU et G. MIGNOTTE, 1988, p.646). Aussi, l'économie du travail a-t-elle beaucoup fait évoluer ce concept, et, ce, dans plusieurs directions.

La théorie orthodoxe s'est donc heurtée à toute une série de réalités (caractère hétérogène incontestable du facteur travail, opacité de l'information...) remettant totalement en cause sa portée explicative. Ce sont pour elle autant de défis auxquels elle a tenté de répondre en tenant compte de la spécificité de la relation d'emploi. Celle-ci résulte pour une bonne part de l'incertitude qui l'entoure. La relation de travail se déroule en effet en deux temps: signature du

contrat puis mise en oeuvre du travail. Au moment de la signature, les deux parties ignorent les résultats de l'échange, il existe deux sources essentielles d'incertitude contre laquelle les contractants cherchent à se prémunir:

- pour le salarié, celle qui est liée aux aléas économiques,
- pour l'employeur, celle qui est liée au comportement du salarié dont il ne connaît d'ailleurs pas la productivité exacte.

L'approche néoclassique cherche, depuis le milieu des années soixante-dix, à enrichir les relations de marché, cela au prix d'une complexification accrue. Elle peut aujourd'hui par exemple rendre compte des différences de qualification liées à la formation, elle a intégré le phénomène de l'action collective et s'efforce également de prendre en compte le caractère imparfait de l'information sur le marché du travail.

Si ces progrès sont importants, ils ne doivent cependant pas occulter d'autres courants de pensée plus "hétérodoxes" qui tentent eux aussi de traduire la complexité des relations d'emploi et d'expliquer le fonctionnement actuel du marché du travail.

Le courant institutionnel est un de ceux-là. Il tient compte de l'existence de coalitions multiples tant côté salariés qu'employeurs, ainsi que du rôle de l'Etat. C'est le poids des mécanismes institutionnels qui explique alors la structuration du marché du travail, son "éclatement" ou sa "balkanisation".

Nous nous placerons successivement dans chacun de ces deux cadres théoriques à travers l'évocation d'un modèle précis relativement caractéristique.

La théorie du salaire d'efficience transforme considérablement le modèle traditionnel et met

en évidence le rôle que peut jouer le salaire dans la gestion de la main d'oeuvre. Nous verrons qu'elle gagne à être enrichie de la notion d'équité.

La théorie du marché interne du travail de M. PIORE et P. DOERINGER (1971), plutôt à rapprocher du courant institutionnaliste, insiste sur la gestion et l'organisation du travail dans l'entreprise. Le salarié n'a plus pour objectif la seule maximisation de son taux de salaire, il attache, ainsi que son employeur, une grande importance à la stabilité du collectif de travail. Les implications en matière de gestion de la main d'oeuvre sont importantes.

Dans chacune de ces deux parties, nous adopterons la même démarche. Dans un premier temps, nous évoquerons les justifications théoriques sur lesquelles reposent ces constructions. Ensuite, nous tenterons de voir comment celles-ci intègrent à des degrés divers les objectifs, les valeurs et les contraintes des politiques d'entreprise, quels modes de gestion des ressources humaines peuvent alors être sous jacents à ces modèles.

La théorie du salaire d'efficience: le rôle joué par le salaire dans la gestion de la main d'oeuvre

Conçue à l'origine pour expliquer la rigidité du salaire nominal face à un taux de chômage élevé, la théorie du salaire d'efficience propose un renversement de la séquence traditionnelle productivité-salaire. Elle repose sur l'hypothèse déterminante selon laquelle l'effort fourni par le salarié, donc sa productivité, est fonction croissante du salaire qu'il perçoit.

Nous reviendrons brièvement sur la justification d'une telle hypothèse liée à la difficulté pour l'employeur de contrôler l'effort fourni par chaque salarié et donc de mesurer sa productivité. L'information est asymétrique et non plus parfaite. L'employeur met en place des mécanismes d'incitation afin de susciter un effort difficilement contrôlable et d'améliorer la productivité. Cette incitation passe par le système de rémunération, c'est le salaire qui détermine la productivité et non l'inverse. C'est en ce sens qu'il devient facteur de gestion interne de la main d'oeuvre. Une des limites essentielles de cette présentation tient cependant à l'évocation unique du salaire comme facteur susceptible d'influencer l'effort du travailleur. Nous verrons que la notion d'équité rend possible l'élargissement du modèle.

Origine et formulation

La première formulation de la théorie du salaire d'efficience proprement dite est due à H. LEIBENSTEIN (1957). C'est la version nutritionnelle. L'auteur met en évidence le lien positif qui existe dans les pays en voie de développement entre salaire et productivité: un salaire plus élevé permet à un travailleur de mieux s'alimenter, donc d'être plus productif. L'explication est d'ordre physiologique. A partir des années soixante dix, cette relation sera reprise par de nombreux auteurs et son application élargie aux pays développés.

L'hypothèse de base de la théorie modifie la fonction de production de la firme. Celle-ci peut s'exprimer de la façon suivante:

$$Y = f(N \cdot e(w))$$

La production Y ne dépend plus seulement du nombre de travailleurs N mais du niveau d'effort e fourni par ceux-ci. L'effort croît en fonction du salaire versé w. La maximisation du profit de la firme conduit au calcul du salaire d'efficience w^* . Le salaire est dit efficient lorsque le rapport entre effort et rémunération ($e(w) / w$) est maximal (ou, ce qui revient au même, $w / e(w)$, le coût unitaire de l'effort minimal. Cela signifie que:

- si le salaire est supérieur au salaire d'efficience, l'employeur subit un coût additionnel non récompensé par un surcroît d'effort proportionnel,

- si le salaire est inférieur au salaire d'efficience, la perte de production est supérieure à l'économie réalisée en salaire.

Le salaire d'efficience n'égalise pas forcément offre et demande de travail. Au salaire w^* peut correspondre un certain niveau de sous emploi. Les firmes ne sont cependant pas incitées à revoir les salaires à la baisse. Cela conduirait à une baisse de l'effort fourni par le salarié et à une hausse du coût unitaire du travail.

Les justifications de la liaison salaire-effort

Nous distinguerons successivement les modèles de sélection adverse et de risque moral avant d'envisager les modèles de rotation de la main d'oeuvre.

La sélection adverse dans le recrutement des salariés (A. WEISS, 1980)

Lorsqu'il recrute, l'employeur ne peut observer correctement toutes les caractéristiques des candidats. Il ne peut mesurer leur efficacité, le

niveau "officiel" de qualification n'étant pas en la matière un indicateur suffisant (à un même niveau de diplôme peuvent correspondre des productivités différentes). Selon A. WEISS, il fait alors l'hypothèse que le degré d'efficacité des candidats est positivement corrélé à leur niveau de prétentions salariales. Les exigences du candidat en matière de rémunération traduisent en quelque sorte ses aptitudes, ou du moins telle est l'interprétation du recruteur.

L'employeur aura donc tendance à proposer des salaires plus élevés que ceux du marché de façon à recruter les candidats qu'il juge les plus efficaces. De hauts salaires deviennent un moyen de recruter et de conserver une main d'oeuvre plus productive que la moyenne. L'employeur, qui, par la suite, révisé le salaire à la baisse court le risque de voir ses meilleurs travailleurs le quitter.

Le risque moral (C. SHAPIRO, J. STIGLITZ, 1984)

L'employeur ne peut que très imparfaitement contrôler les performances des salariés. Il lui est très difficile de mesurer les contributions individuelles, une procédure de contrôle est coûteuse à mettre en place, sa fiabilité peut être mise en doute par les salariés. Le problème de l'employeur devient celui de l'incitation à l'effort. Sa stratégie consiste à verser un salaire supérieur à celui du marché, un salaire qui incite à ne plus "flâner" (modèle de "shirking": tire au flanc de C. SHAPIRO et J. STIGLITZ).

En effet, dans le modèle néoclassique de base, le fonctionnement du marché du travail n'incite guère à l'effort. Comme l'offre et la demande s'ajustent constamment (hypothèse de plein emploi), le salarié licencié pour cause de "flânerie" ou de "négligence" est certain de retrouver un emploi au taux de salaire courant. En revanche, si le salaire pratiqué par la firme est supérieur à celui du marché, cela est, d'une part, stimulant pour le salarié, et, d'autre part, rend la perte d'emploi coûteuse. Le salaire joue à la fois un rôle dissuasif et incitatif.

A terme, si toutes les entreprises adoptent le même comportement, le niveau général des salaires a tendance à augmenter et la demande globale de travail à diminuer. Le chômage se développe, joue alors le rôle de "menace disciplinaire" et incite les salariés à fournir l'effort exigé par l'employeur. Dans cette version, le salaire "discipline" la main d'oeuvre en rendant la flânerie coûteuse.

La minimisation des coûts de rotation de la main d'oeuvre (J. STIGLITZ, 1976; C. SALOP, 1979)

Les coûts de rotation de la main d'oeuvre représentent les coûts d'embauche, de formation et de licenciement. Afin de fidéliser leurs travailleurs, les employeurs peuvent fixer des salaires supérieurs à ceux du marché. L'hypothèse est ici que des taux de salaire élevés contribuent à réduire le taux de rotation de la main d'oeuvre (en dissuadant les salariés de rechercher un autre emploi par exemple). Une entreprise qui fixe un taux de salaire proche de celui du marché subit des coûts de rotation élevés. Elle réduit ses coûts directs mais augmente excessivement ses coûts indirects. L'entreprise sera d'autant plus désireuse de fidéliser ses salariés qu'elle les aura formés. Dans cette version, la firme fixe le salaire au niveau qui minimise ses coûts en travail (directs et indirects).

Le salaire, facteur de gestion interne de la main d'oeuvre

Dans la théorie du salaire d'efficience, le salaire n'est plus un simple prix de marché égalisant l'offre et la demande et s'imposant à l'entreprise. Celle-ci se substitue au marché dans l'allocation des ressources en main d'oeuvre, elle peut décider de fixer un taux de salaire supérieur à celui qui assurerait le plein emploi. C'est à ce titre que l'on peut avancer que le salaire devient un facteur de gestion interne du personnel (recrutement, stabilisation du personnel, incitation à l'effort).

Cette approche peut également expliquer l'existence d'une hiérarchie salariale. Si les individus employés ont une fonction de départ différente (liée à une plus ou moins grande aversion pour le risque par exemple), la nécessité de les retenir conduira à diversifier les salaires. Un salarié près à saisir toutes les opportunités extérieures percevra une rémunération supérieure à celui dont la stabilité est plus grande. Cette théorie permet d'expliquer l'existence de différences de salaire entre deux individus ayant la même qualification.

Soulignons que les mécanismes évoqués plus hauts ne reposent pas seulement sur une psychologie un peu simpliste de la motivation. Le salaire élevé est considéré comme incitatif car il augmente le coût d'une perte d'emploi pour un salarié, or, celui-ci est doté d'un comportement calculateur. De la même façon, la firme est guidée par la recherche du profit maximal, une politique de hauts salaires est supposée servir cet objectif.

La théorie du salaire d'efficience met en évidence le rôle joué par le salaire afin d'attirer, d'encourager et de conserver une main d'oeuvre efficace. Nous retrouvons bien là les objectifs d'une politique salariale. Mais, ainsi que le soulignent WERTHER, DAVIS et LEE GOSSELIN (1990, p. 461), si les programmes de rémunération présentent l'avantage d'être rapidement modifiés et reliés à de nombreux objectifs stratégiques, le salaire n'est pas le seul instrument dont dispose l'entreprise en la matière. En effet, le salaire n'est vraisemblablement pas le seul facteur qui incite le travailleur à produire un effort, à intégrer ou à quitter une entreprise. Parmi les nombreux éléments affectant le comportement du salarié et sur lesquels peut agir une politique de gestion des ressources humaines, on peut par exemple citer: l'affectation et la répartition des tâches, les possibilités d'avancement et de carrière...

Ainsi, si cette théorie met en évidence le rôle que peut jouer le salaire dans la gestion de la main d'oeuvre, elle donne de cette dernière une vision réductrice en laissant croire que le niveau de rémunération est le seul élément susceptible d'affecter la productivité du salarié et sur lequel peut agir une direction des ressources humaines. Ce caractère réducteur est bien sûr dû à la logique de comportement de l'individu qui mène un raisonnement en termes de coûts-avantages monétaires. Ne perdons pas non plus de vue que l'objectif de cette théorie est d'expliquer la rigidité des salaires en situation de sous emploi. Il s'agit donc pour les différents auteurs évoqués de savoir pourquoi l'employeur peut être conduit à maintenir des salaires supérieurs à ceux du marché.

Il est notamment une notion que négligent les justifications du lien salaire-effort précédemment évoquées: l'équité. Or, l'importance que revêt le caractère équitable d'une politique de rémunération est bien soulignée par la plupart des spécialistes de gestion des ressources humaines. Dans les modèles que nous avons jusqu'à présent évoqués, l'effort du salarié est lié uniquement à son propre niveau de salaire. Il n'effectue pas de comparaisons sur la base des rémunérations perçues par d'autres salariés, travaillant ou non dans la même entreprise. Il ne s'interroge pas non plus sur le caractère plus ou moins équitable des normes de travail qui lui sont imposées. Or, les notions d'"effort équitable", de "juste salaire" permettent d'enrichir considérablement l'approche économique. Elles méritent à ce titre notre attention.

L'importance de la notion d'équité et la théorie du "don contre don"

(Pour une présentation détaillée des théories de l'équité, voir B. REYNAUD, 1992 et 1993)

Il existe une quatrième série d'explications touchant à la théorie du salaire d'efficience. Celle-ci est d'ordre plus sociologique, nous la devons à G. AKERLOF (1982, 1984) qui s'inspire directement des thèses de l'anthropologue M. MAUSS (1923) sur les relations d'échange dans les sociétés primitives. Ce dernier met en évidence le rôle central joué dans certaines sociétés par des obligations croisées de don-contre don.

G. AKERLOF fait l'hypothèse qu'entreprise et salariés procèdent à un échange de dons. Les dons des salariés consistent à fournir un effort supérieur à celui qu'exigent les normes minimales. Les dons des entreprises consistent à verser un salaire supérieur à celui du marché. Les salariés attendent un "juste salaire", une certaine indulgence en cas de non respect occasionnel des normes de travail et envers les salariés les moins performants. L'entreprise attend une certaine quantité et qualité de travail. Ce sont des normes de comportement qui déterminent les termes de l'échange.

Mais qu'est-ce que le "juste salaire" ? Selon G. AKERLOF, le niveau de salaire que l'individu considère comme "honnête" dépend:

- du salaire effectivement perçu à la période précédente,
- du salaire versé aux individus du groupe de référence (le groupe de références est constitué par les individus, employés (1) ou au chômage, que le travailleur considère comme suffisamment semblables à lui, et par rapport auxquels il effectue des comparaisons),
- du niveau de prestations chômage touchées par les individus du groupe de référence qui sont sans emploi, - du taux de chômage du groupe de référence,
- des normes de travail imposées à l'individu,
- des normes de travail imposées aux membres du groupe de référence.

Ainsi, ce n'est pas tant son niveau de salaire absolu qui importe au salarié que son niveau de salaire relatif. Il compare sa rémunération à celle des autres ainsi que ses conditions de travail.

L'effort "équitable" dépend lui aussi de plusieurs facteurs. La fonction d'effort varie selon:

- le mode de rémunération pratiqué par la firme (reliant le salaire du travailleur à son niveau d'effort),
- la norme minimale d'effort exigé,

- la satisfaction qu'éprouvent les salariés à être dans l'entreprise (degré de sympathie réciproque, ambiance de travail...)
- le salaire payé par les autres entreprises,
- le taux de chômage,
- le niveau des allocations chômage.

L'entreprise détermine le niveau de salaire compte tenu de la spécificité de cette fonction d'effort. Elle fixe ensuite les normes de travail et le nombre de salariés nécessaires à la maximisation de son profit. Le salarié maximise une fonction d'utilité comprenant pour arguments salaire, effort individuel et effort du groupe. Il accepte l'emploi proposé si l'utilité associée à cette situation de travail est supérieure à celle qu'il retirerait d'une situation de chômage. Dans un tel schéma, le salaire est supérieur au salaire de marché afin de permettre à l'entreprise de maintenir sa relation d'échange.

L'approche que propose G. AKERLOF permet donc de dépasser une partie des critiques adressées à la théorie du salaire d'efficacité et touchant à la relation salaire-effort. Dans la présentation de départ, l'effort du salarié apparaît uniquement corrélé au salaire perçu. On l'a dit, cette version semble largement réductrice. La théorie d'AKERLOF a le mérite de souligner que, outre le mode de rémunération de la firme, le comportement des individus est influencé par l'ambiance de travail, le salaire payé par d'autres entreprises, les normes de travail... Il donne bien au contrat de travail une dimension collective: importance de la norme d'effort du groupe, sympathie, estime mutuelle. Il met en évidence, ce qui nous paraît un progrès important, le caractère à la fois complexe et multiple des sources d'incitation à l'effort.

Dans des travaux ultérieurs, G. AKERLOF et J. YELLEN (1988) font l'hypothèse que l'effort individuel ne dépend plus que de la dispersion des salaires à l'intérieur de l'entreprise. Une faible dispersion améliore le climat social et donc la productivité des salariés. Une telle hypothèse nous paraît cependant quelque peu excessive car n'est plus pris en compte que le niveau de salaire relatif. Un salaire très bas est alors considéré comme juste et incitatif s'il est le lot de tous.

Dans une troisième approche plus récente, G. AKERLOF et J. YELLEN (1990) estiment que l'effort fourni par le salarié dépend exclusivement de l'écart entre le salaire perçu comme "juste" (2) et le salaire effectivement versé. L'individu adapte son effort de façon à équilibrer salaire équitable et salaire reçu. Si le salaire réel est inférieur au salaire équitable, il réduit son effort

en proportion. Les individus percevant un salaire supérieur à celui qu'ils considèrent comme juste n'augmentent pas pour autant leur effort, ils le limitent à un niveau "normal" (le niveau "normal" d'effort correspond au point pour lequel le salarié s'estime justement rémunéré). Cette conclusion est contraire à la théorie du salaire d'efficacité selon laquelle un salaire supérieur a un effet incitatif et ne repose sur aucune analyse empirique. En outre, on voit mal pourquoi le salarié, qui ajuste son effort à la baisse lorsqu'il s'estime insuffisamment payé, ne l'intensifie pas dans le cas contraire.

Une surrémunération suscite-t-elle un effort accru ou pousse-t-elle, ainsi que le souligne R. JOHNSTON (cité par J. M. PERETTI, 1990, p. 348) le travailleur à valoriser le salaire comme source de satisfaction? De nombreuses études visent à répondre à ces questions (voir B. REYNAUD, 1993) mais les résultats sont parfois contradictoires et les échantillons de trop petite taille pour autoriser une généralisation des conclusions.

Quoi qu'il en soit, ces approches ont le mérite de souligner l'importance que revêt la notion d'équité lors de la mise en place d'une politique salariale. Selon J.M. PERETTI (1990), " l'inéquité interne entraîne un haut niveau de ressentiments. Un haut niveau d'équité conduit à conserver le personnel le moins performant." (p. 349). Cette dernière constatation est bien compatible avec la théorie du don-contre don. L'entreprise est un ensemble de travailleurs aux performances hétérogènes. En contrepartie de salaires élevés, les travailleurs se font un devoir de dépasser les objectifs assignés individuellement et collectivement, les plus performants compensant le déficit des autres. L'indulgence et le salaire élevé payé aux individus les moins performants paraissent contraires aux autres versions de la théorie du salaire d'efficacité. Ils s'expliquent par l'abandon de la démarche strictement individualiste, le caractère collectif du contrat de travail déjà évoqué, la référence aux comportements d'entraide... Ils apparaissent ici garants de la cohésion sociale de l'entreprise.

La théorie du salaire d'efficacité peut paraître quelque peu anachronique à l'heure de l'individualisation salariale. En fait, ainsi que le souligne J.F. TROUSSIER (1993), théorie du salaire efficace et politique d'individualisation des salaires selon le mérite ont en commun deux hypothèses de base:

- un effort accru est source d'efficacité au travail (un surcroît d'effort génère un avantage productif),

- l'effort est stimulé par un avantage salarial.

Ainsi le raisonnement qui présiderait à la mise en place de politiques d'individualisation au mérite serait le même que celui qui conduit à mettre en place une politique de salaire efficient: un avantage salarial incite à un effort accru, l'effort est supposé être source d'un surcroît de productivité. Pour une discussion détaillée de ce second point, on se référera à J.F. TROUSSIER (1993, p. 145 et s.). Quant au premier point, notre objectif n'était pas ici d'en débattre, soulignons cependant avec J.M. PERETTI que de nombreuses études montrent les limites du caractère incitatif du salaire. Il en conclut d'ailleurs que " le comportement influencé par la rémunération concerne davantage l'appartenance à l'entreprise que la contribution à l'efficacité ou à la rentabilité de l'entreprise." (J. M. PERETTI, 1990, p. 348). Théorie du salaire efficient et politique d'individualisation souffriraient ainsi des mêmes limites : difficulté de mettre empiriquement en évidence un lien positif entre salaire et effort. Simplement, un des problèmes majeurs liés à la mise en place d'une politique d'individualisation, celui de la mesure de la performance, est en quelque sorte " évacué" par une stratégie de salaire efficient. Celle-ci repose au contraire sur la difficulté de contrôle et de mesure de cette performance.

Marchés internes et relation d'emploi

La définition la plus communément admise du marché interne est due à P. DOERINGER et M. PIORE, il s'agit " d'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" (P. DOERINGER et M. PIORE, 1971, p. 2). Il doit être distingué du marché " externe du travail" où les décisions de rémunération, d'allocation et de formation sont contrôlées directement par des variables économiques. Cela signifie bien, qu'au contraire, dans un marché interne, rémunération et affectation du travail résultent de décisions hiérarchiques et gestionnaires. Est donc postulée l'existence de politiques autonomes du personnel dont nous allons tenter d'envisager les traits principaux. Il apparaît cependant auparavant nécessaire de revenir sur les raisons de l'émergence des marchés internes.

L'origine des marchés internes du travail

Pour P. DOERINGER et M. PIORE, les marchés internes naissent à la fois de la spécificité des qualifications, de l'apprentissage " sur le tas"

et de la coutume produite par les collectifs de travail.

La notion de " qualification spécifique" au sens de G. BECKER (1975) joue un rôle central dans la théorie des marchés internes. G. BECKER, dans le prolongement de la théorie du capital humain (1964) étudie les frais de formation maison supportés par une entreprise. Il s'agit d'une analyse en deux périodes. La première période correspond à la formation d'un travailleur au départ peu productif. Elle engendre un coût quasi-fixe (3) mais conduit en seconde période à une élévation de la productivité du travailleur. Pour que la décision d'embauche soit prise, il faut que les coûts nets engendrés par la première période soient compensés en seconde période par un surplus net. Deux possibilités s'offrent donc à l'entreprise:

- soit elle fait supporter au travailleur le coût de sa formation en lui versant en première période un salaire inférieur à sa productivité marginale,

- soit elle récupère son investissement en seconde période en lui versant un salaire supérieur à celui de départ mais inférieur à sa nouvelle productivité marginale.

La première solution apparaît difficile à mettre en oeuvre: le travailleur préférera une entreprise qui n'exige pas de formation et le rémunère à sa productivité marginale d'origine. Dans la seconde solution, l'ampleur du surplus dépendra de la spécificité de la formation dispensée, donc de la spécificité de la qualification acquise. Si cette qualification est propre à la firme, le salarié ne pourra que très difficilement la valoriser à l'extérieur de celle-ci. Il sera alors incité à l'immobilité. Le surplus dégagé par la firme sera donc d'autant plus important que la qualification est spécifique (le salaire versé au travailleur formé varie entre celui du marché et le niveau de sa productivité marginale en seconde période).

L'existence de qualifications spécifiques ou intransférables (c'est à dire n'améliorant la productivité du salarié que dans l'entreprise qui a dispensé la formation) a pour effet de réduire le taux de rotation du personnel. En revanche, une formation " générale" au sens de G. BECKER ouvre aux travailleurs des débouchés dans un grand nombre d'entreprises. Les firmes ne seront donc guère incitées à les mettre en oeuvre (sauf si leurs concurrents le font) ou en feront supporter le coût au travailleur.

Bien sûr, une qualification se situe généralement entre ces deux cas extrêmes. Mais, même

dans le cas où elle n'est que partiellement spécifique, elle génère une attitude particulière des entreprises à l'égard des salariés qui les possèdent. Selon P. DOERINGER et M. PIORE, ce sont les politiques visant à réduire le taux de rotation du personnel et à protéger les investissements en formation qui engendrent les marchés internes du travail.

Chez ces auteurs, c'est la spécificité de la technologie mise en oeuvre qui explique la spécificité du poste de travail. Celle-ci est à relier au fonctionnement quotidien de l'organisation. Toute entreprise possède une technologie adaptée à ses besoins. Les biens d'équipement peuvent être construits selon les besoins de l'acheteur, et, même si tel n'est pas le cas, ils sont utilisés de façon différente d'une entreprise à l'autre. A une même technique correspondent des organisations du travail variées, le contenu des tâches effectuées par deux salariés sur des machines similaires est différent selon la firme qui les emploie.

La formation sur le tas ("on the job training") joue un rôle important dans la construction de qualifications spécifiques et donc dans la constitution de marchés internes. Elle s'avère souvent moins coûteuse que la formation à l'extérieur, est l'indispensable complément d'une formation générale et incite l'entreprise à conserver le personnel ainsi formé. Cet apprentissage sur le tas permet la transmission du savoir productif, analogue à un langage et inhérent à des groupes plutôt qu'à des individus.

La coutume est le troisième facteur qui joue un rôle important dans le développement des marchés internes: "La coutume sur le lieu de travail consiste en un ensemble de règles non écrites et qui s'appuie sur la pratique courante et sur le précédent." (P. DOERINGER et M. PIORE, 1971, p. 23). Ces règles découlent de la stabilité de l'emploi dans les marchés internes. Les auteurs voient dans le désir de créer cette stabilité "valorisée et par l'employeur et par les salariés" (P. DOERINGER et M. PIORE, 1971, p. 23) une des raisons du développement de ces marchés. A leur tour, ceux-ci sont à l'origine de la création de groupes stables qui contribuent à renforcer ces règles.

La coutume se forme autour de pratiques existant déjà (découlant par exemple de règles établies par la direction dans un objectif d'efficacité économique), toute pratique répétée devient coutumière. Ces règles coutumières seront à la fois des appuis et des contraintes pour la direction d'entreprise. Toute violation des coutumes (touchant aux modalités de promotion, de rémunération...)

peut entraîner une réaction des salariés remettant en cause la cohésion sociale de l'entreprise. Celles-ci sont en outre chargées d'un contenu quasi-éthique (importance accordée par les salariés aux notions de justice, d'équité...).

L'importance accordée au marché interne est à rechercher autant côté salariés que côté employeurs, mais pour des raisons différentes. Elle traduit la valeur qu'attachent les salariés à la sécurité de l'emploi, à la possibilité d'avancement ainsi qu'aux notions de justice et d'équité déjà évoquées. Côté employeurs, elle permet, on l'a dit, de minimiser le coût de l'investissement dans le capital humain spécifique, et, plus généralement, de réduire les coûts de rotation de la main d'oeuvre (coûts de recrutement, de formation et d'adaptation à l'entreprise). Le recours au marché interne afin de pourvoir de nouveaux postes de travail permet de faire appel à des salariés dont on connaît déjà à la fois les compétences et le comportement. La création d'un marché interne permet donc de réaliser un certain nombre de transactions à un coût inférieur à celui du marché externe (4).

Syndicats, facteurs institutionnels et groupes non concurrents

Notre propos n'est pas ici de discuter le bien fondé des hypothèses de P. DOERINGER et M. PIORE. Signalons simplement que la place centrale qu'ils accordent à la technologie peut faire l'objet d'une remise en cause. D. MARSDEN (1989) souligne notamment l'importance des facteurs institutionnels dans la structuration des marchés du travail, importance que sous-estiment selon lui les théoriciens du marché interne (il prend l'exemple des systèmes de qualification basés sur l'apprentissage dans différents pays: les règles qui les régissent prennent naissance en dehors de l'entreprise). Il montre en outre que les règles d'ancienneté régissant l'allocation des postes peuvent résulter de conflits entre salariés et direction et ont par conséquent pour objet de limiter le pouvoir patronal. Un marché interne peut se développer à partir de l'accumulation de ces règles et être sans rapport avec l'existence de qualifications spécifiques.

Ce point de vue est à rapprocher de celui de P. DOERINGER (1986), qui, dans un article postérieur à celui de l'ouvrage de référence estime que les théories du marché interne qui se focalisent uniquement sur l'investissement en capital humain ou les incitations de prix (théorie du salaire d'efficience) négligent toute une série de considérations sociales dont il faut absolument tenir compte. Il intègre dans son raisonnement

les notions de rente interne, de pouvoir de négociation (que peuvent acquérir les salariés), de cohésion sociale.

Les investissements spécifiques d'une entreprise et les stratégies de salaire efficient tendent à augmenter la productivité sur le marché interne. Ces gains de productivité, que les employeurs cherchent à pérenniser, sont partagés avec les salariés qui bénéficient alors d'un salaire supérieur au salaire de marché. Ces rentes "efficientes" sont réservées aux salariés du marché interne et contribuent au maintien de ce dernier. Les travailleurs acquièrent en outre un pouvoir de négociation (lié au coût de leur remplacement par exemple) qui leur permet d'obtenir des transferts additionnels de ces rentes. Celles-ci ont pour effet de stabiliser la main d'oeuvre. On retrouve bien l'importance accordée à la notion de groupes stables dont l'existence renforce les règles coutumières et qui attachent de l'importance à certaines valeurs éthiques. Le respect de ces dernières influence positivement la productivité.

Mais P. DOERINGER va plus loin en développant l'idée de "groupes non concurrents": un grand nombre d'acteurs du marché du travail (syndicats, associations professionnelles, familles, groupes informels) s'efforcent d'améliorer leur position économique en créant des situations d'emploi générant des rentes distribuées au groupe. Ce phénomène inclut les tentatives syndicales de contrôle de l'offre de travail. De tels comportements de monopole ont pour objet la différenciation marché interne-externe. Celle-ci peut donc résulter de l'existence de qualifications spécifiques, d'une stratégie de salaire efficient ou d'une classique situation de monopole sur le marché du travail. Mais elle peut aussi refléter la solidarité des travailleurs au sein de leurs syndicats ou d'associations professionnelles, la coopération à l'intérieur de groupes soudés par la parenté ou l'amitié. Quelque soit la source de ces rentes internes, elles reviennent exclusivement aux membres du groupe et leur distribution ne relève pas de mécanismes de marché. De tels comportements renforcent la cohésion du groupe et peuvent augmenter productivité et production. L'efficacité dynamique des marchés internes compense alors la perte d'efficacité statique (liée à la disparition de la concurrence).

Quelle que soit l'origine des marchés internes, il n'en reste pas moins que l'allocation de la main d'oeuvre est une de leur fonction principale. Il s'agit maintenant d'envisager les règles d'affectation et de rémunération du personnel qui y prévalent.

Le fonctionnement des marchés internes

Les règles et procédures régissant ces marchés peuvent découler de décisions unilatérales prises par la décision de l'entreprise mais aussi de la négociation ou de la législation (elles peuvent prendre la dimension de règles coutumières). L'entreprise est bien resituée dans son environnement: importance du pouvoir syndical, poids des contraintes réglementaires. Elle n'échappe pas non plus à la concurrence sur le marché du produit. Ces règles et procédures sont alors très hétérogènes: grilles de classification résultant des conventions collectives, modalités du contrôle syndical, règles d'embauche, de promotion et de licenciement (donnant plus ou moins de place à l'ancienneté), procédures de détermination des salaires...

Les modalités et niveaux d'embauche permettent d'envisager le type de relations qu'entretiennent les marchés internes avec les marchés externes, c'est à dire leur caractère plus ou moins fermé. Un marché interne sera dit fermé si les recrutements externes concernent uniquement les postes de bas de grille de classification (tous les autres étant pourvus par promotions internes ou transferts), ouvert s'ils peuvent avoir lieu à tout niveau de la grille. Le plus souvent le marché est mixte et nécessite un arbitrage entre recrutement interne et externe. La sélectivité des critères d'entrée illustre également le degré d'ouverture d'un marché interne, elle peut préfigurer un certain parcours interne.

Nous avons fait jusqu'à présent l'hypothèse implicite que les limites du marché interne étaient celles de l'entreprise. En fait, un marché interne peut être défini tant au niveau d'un établissement qu'à celui d'une entreprise ou même d'un groupe. Cette délimitation des marchés internes peut également varier selon la qualification du personnel. D. GAMBIER et M. VERNIERES (1991) parlent alors de "sous marchés internes" entre lesquels la mobilité peut être faible.

P. DOERINGER et M. PIORE parlent en fait de "grappes de mobilité" à l'intérieur desquelles évoluent les salariés. Associée à chaque port d'entrée, une grappe de mobilité peut être verticale ou horizontale. L'existence de ces grappes permet une réduction supplémentaire des coûts de formation. On peut en effet étaler cette dernière sur toute une série de postes et, si ceux-ci sont disposés de façon que chaque travailleur avance de l'un à l'autre, chaque poste apporte un peu plus de l'expérience nécessaire au poste suivant. L'apprentissage est progressif. Les auteurs pren-

nent l'exemple des lignes d'avancement d'un poste à l'autre que l'on trouve dans l'industrie manufacturière américaine ("job ladders"). Des faisceaux de ces chaînes de mobilité constituent et structurent les marchés internes d'entreprise.

Quant au salaire, G. BECKER montrait dans sa théorie du capital humain (1964) que la rémunération du capital spécifique en dessous de sa productivité permettait simultanément à l'entreprise d'amortir son investissement et au travailleur de recevoir un salaire supérieur au seul capital général. En fait, quelle que soit l'origine des marchés internes, le salaire se situe à un niveau supérieur à celui du marché externe (afin de diminuer le *turn over*...). La sécurité d'emploi et les chances d'avancement assurent aux travailleurs sur le long terme une croissance de leurs revenus salariaux. Le salaire résulte lui aussi de la gestion administrée des postes de travail le long desquels le salarié progresse en fonction des règles et des modes d'apprentissage propres à l'entreprise. Le diplôme n'a pas la même valeur avant et après l'embauche. Son prix relatif diminue au fur et à mesure que le salarié travaille depuis longtemps, au profit d'autres critères tels que la professionnalité et l'ancienneté. De façon générale, les salaires dépendent plus des postes de travail que des individus.

Selon O. FAVEREAU, un marché interne doit parvenir à maîtriser l'excédent des entrées sur les sorties et ceci a des répercussions sur sa politique salariale. Les salaires doivent "être tels que l'excédent des entrées sur les sorties soit conforme à la gestion prévisionnelle des effectifs" (O. FAVEREAU, 1989, p. 309).

Ainsi, il n'existe pas un mode de gestion des ressources humaines caractéristique du marché interne, de la même façon qu'il n'existe d'ailleurs pas un, mais des marchés internes. Cependant, cette théorie justifie bien l'existence de politiques autonomes du personnel et permet leur introduction à la science économique. La direction des ressources humaines aura pour rôle la détermination des points d'entrée, des critères de sélection et de mobilité, devra définir le niveau de rémunération associé aux différents postes ainsi que leur hiérarchie, construire les grappes de mobilité et planifier la formation.

CONCLUSION

Les recherches menées en économie du travail se sont donc largement diversifiées ces vingt-

cinq dernières années. Certaines d'entre elles ont notamment cherché à expliquer l'intérêt que peuvent avoir les entreprises à mettre en place une politique de gestion du personnel.

Tel n'est certes pas le cas de la théorie du salaire d'efficience qui entend rendre compte de la rigidité des salaires afin d'expliquer l'existence de sous emploi. Le salaire est alors considéré comme facteur de gestion interne de la main d'oeuvre. Mais on ne peut parler en ce qui concerne ce modèle d'une véritable politique de gestion des ressources humaines. Seul le salaire est supposé influencer le comportement des individus. Cette hypothèse très réductrice ne peut permettre de mettre en évidence les différentes facettes d'une politique du personnel. Les théories de l'équité dépassent cette conception quelque peu "primaire" de la psychologie du salarié. Cependant, elles saisissent toujours le comportement des individus à travers de simples fonctions d'utilité, la firme fixe le salaire de façon à maximiser son profit.

En revanche, la théorie des marchés internes a bien pour ambition de justifier la mise en place de politiques autonomes du personnel, les aspirations des salariés ne s'expriment pas simplement en termes monétaires puisque ceux-ci accordent une grande importance à la stabilité de l'emploi, à la possibilité de carrière, à la notion de justice également. L'entreprise reprend en quelque sorte de "l'épaisseur", elle n'est plus la simple "boîte noire" de la théorie néoclassique. Bien que contrainte à la fois par le marché, la réglementation..., elle dispose d'une certaine autonomie qui lui permet, compte tenu de ses objectifs, de mener une véritable politique de recrutement, de formation... Elle a une stratégie qui lui est propre. L'objet de la théorie des marchés internes n'est pas tant de décrire ces différentes stratégies possibles que de justifier leur existence par ailleurs indéniable.

Ainsi, la politique de rémunération, le recrutement ou la formation... sont autant de préoccupations qu'intègre dorénavant l'économie du travail au travers de nouvelles théories. Celles-ci nous proposent à la fois un "outillage" et des interprétations qu'il serait dommage de ne pas mobiliser dans le cadre de recherches menées sur ces différents thèmes. Terminons simplement ce bref survol d'une toute petite partie de la littérature actuelle en soulignant que celle-ci met bien en évidence la nécessité de stabiliser la main d'oeuvre et ne fait qu'une place très restreinte aux procédures d'individualisation.

(1) Ils peuvent être employés dans d'autres firmes

(2) L'individu calcule son juste salaire en faisant la moyenne entre le salaire de marché et le salaire des membres d'un groupe plus qualifié.

(3) c'est à dire non proportionnel à la quantité de travail utilisé.

(4) Les théories du salaire d'efficiences reposant notamment sur la minimisation des coûts de rotation de la main d'oeuvre permettent également d'expliquer la constitution de marchés internes du travail.

BIBLIOGRAPHIE

- G. AKERLOF "Labor contracts as partial gift exchange", *Quarterly Journal of Economics*, vol 97, n°4, 1982.
- G. AKERLOF "Gift exchange and efficiency wage theory. Four views", *American Economic Review*, vol 74, Papers and Proceedings, 1984.
- G. AKERLOF and J. YELLEN "Fairness and unemployment", *American Economic Review*, vol 78, n°2, 1988.
- G. AKERLOF and J. YELLEN "The fair wage effort hypothesis and unemployment", *Quarterly Journal of Economics*, mai, vol CV, 1990.
- G. BECKER "Human Capital", NBER, New York, 1964.
- G. BECKER "Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education", 2^e éd., University of Chicago Press, Chicago, 1975.
- C. BOURREAU et G. MIGNOTTE "Politique de rémunération", in D. WEISS "La fonction ressources humaines", Les Editions d'organisation, 1988
- J. BRABET "Repenser la gestion des ressources humaines?", *Economica*, 1993
- P.B. DOERINGER et M.J. PIORE "Internal labor markets and manpower analysis", Lexington, 1971
- P.B. DOERINGER "Internal labor markets and non competing groups", *American Economic Review*, mai 1986.
- O. FAVEREAU "Marchés internes, marchés externes", *Revue Economique*, n°2, mars 1989.
- D. GAMBIER et M. VERNIERES "Le marché du travail", 3^e éd., *Economica*, 1991.B.
- GAZIER "Les stratégies des ressources humaines", Repères La Découverte, 1993
- H. LEIBENSTEIN (1957) "The theory of underemployment in densely populated backward areas" dans G. AKERLOF and J. YELLEN (eds) "Efficiency wage models of the labor market", New York, Cambridge University Press, 1984.
- P. LOUART "Gestion des ressources humaines", Eyrolles Université, 1991
- D. MARSDEN "Marchés du travail. Limites sociales des nouvelles théories", *Economica*, 1989.
- M. MAUSS "Essai sur le don", *L'année Sociologique*, seconde série, 1923.
- J.M. PERETTI "Ressources humaines", Vuibert Gestion, 1990
- B. REYNAUD "Les salaires, la règle et le marché", Christian Bourgeois éditeur, 1992.
- B. REYNAUD "Les théories de l'équité, fondements d'une approche cognitive du salaire d'efficiences", *Revue Economique*, Vol 44, n°1, janvier 1993.
- C. SALOP "A model of the natural rate of unemployment", *American Economic Review*, 1979.
- C. SHAPIRO and J. STIGLITZ "Equilibrium unemployment as a worker disciplin device", *American Economic Review*, vol 74, n°3, 1984.
- J. STIGLITZ "The efficiency wage hypothesis, surplus, labour and the distribution of income" in LDC, *Oxford Economic Papers*, 28, 1976.
- J.F. TROUSSIER "Relation d'effort et salaire au mérite", *Revue Française d'Economie*, vol VIII, 2, printemps 1993.
- A. WEISS "Job queues and layoffs in labor markets with flexible wages", *Journal of Political Economy*, vol 88, n°31, 1980.
- WERTHER, DAVIS, LEE-GOSSELIN "La gestion des ressources humaines", Mac Graw Hill, 1990