

NOUVELLES STRATÉGIES DES ENTREPRISES ET CARRIÈRES SALARIALES VERS UNE NOUVELLE SEGMENTATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL ?

Philippe LEMISTRE

*LIRHE*¹

Introduction

Les économistes du travail sont confrontés aujourd'hui à une multitude de modélisations qui succède à l'unicité du modèle néoclassique walrassien en matière d'analyse du facteur Travail. Dans le modèle walrassien, le travail est une marchandise qui s'échange à un prix (le salaire) qui est fonction des quantités de travail demandées et offertes. Les différences de salaire entre emplois sont supposées compenser essentiellement des différences d'efficacité. Or, le marché du travail et le facteur travail lui-même s'avèrent être plus complexes que ne le supposait le modèle walrassien. Ainsi, la mise en évidence de l'existence des Marchés Internes (MI désormais) du travail a remis en cause cette vision trop simpliste. Au sein des MI, les salaires ne se fixent pas selon les lois "habituelles" (ajustement selon le niveau de l'offre et de la demande d'emploi). Un MI se définit alors comme une unité administrative, un établissement industriel, par exemple, à l'intérieur duquel la rémunération et l'allocation du travail sont régies par des procédures administratives. Les MI résultent du souhait des entrepreneurs de réduire l'incertitude et les coûts liés à celle-ci (Doeringer et Piore, 1971). Par exemple, le coût de rotation de main-d'œuvre lié notamment au recrutement et au départ des salariés pour lesquels l'entrepreneur avait financé une formation.

Par ailleurs, depuis les travaux de Doeringer et Piore les économistes ont tenté d'identifier et de rationaliser les "procédures administratives" décrites par les deux auteurs, notamment en intégrant l'hypothèse d'information imparfaite (entrepreneur et salarié ne disposant pas de la totalité des informations) et d'asymétrie d'information (les informations détenues par chacun d'eux étant différentes en partie). De nouvelles problématiques sont apparues alors, tels que les problèmes d'incitation au travail. L'existence de MI est associée ici au souhait des employeurs de mettre en place des modes de gestion de main-d'œuvre incitant les salariés à l'effort afin que ces derniers n'adoptent pas l'attitude du "tire au flanc". L'opportunisme des agents économiques étant rendu possible par la difficulté pour l'employeur à mesurer la contribution productive des salariés sans engager des coûts de surveillance souvent prohibitifs compte tenu des problèmes d'information.

Dans ce champ théorique, la plupart des modèles proposés par la micro-économie du marché du travail reposent sur des contrats implicites ou explicites interindividuels. Ces conceptualisations devraient donc être bien adaptées aux nouveaux modes de rémunérations.

Les modes de rémunération ont, en effet, beaucoup évolués en France ces dernières années. Les augmentations de salaire étant de plus en plus individualisées et de moins en moins collectives. Ces changements résultent des évolutions contextuelles. Ainsi, depuis les années 1990, le besoin d'adaptation issu d'évolutions technologiques et organisationnelles justifie une gestion plus individualisée des salaires pour le personnel impliqué dans le processus de production. Par exemple, dans le cadre de "l'automatisation flexible", il ne s'agit plus de la réalisation machinale d'une séquence de tâches répétitives comme dans les entreprises de type taylorien, de telle sorte que les

1. Lirhe : Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (UMR - Université Toulouse I et CNRS) - e-mail : lemistre@univ-tlse1.fr

travailleurs doivent être plus polyvalents et impliqués dans la gestion du processus de production (Hatchuel et Sardas, 1994). Mais l'individualisation des rémunérations est surtout le résultat d'innovations organisationnelles. La concurrence exacerbée sur des gammes de produits de plus en plus étendues et changeantes exige, en effet, des entreprises une adaptation rapide à leur environnement. Les délais deviennent alors un souci majeur pour répondre le plus vite possible à la demande des clients qui évolue rapidement. Par ailleurs, il est nécessaire de réduire les stocks devenus trop coûteux du fait de la plus grande variété des produits. Afin de répondre à ce nouveau contexte, la firme doit être "réactive", i.e qu'elle doit pouvoir reconfigurer rapidement ses ressources de production et avoir la capacité de répondre rapidement aux exigences des consommateurs. Ces obligations nécessitent une qualité accrue des produits afin d'assurer une efficacité maximale des processus de production. Il est alors nécessaire d'impliquer beaucoup plus les individus, ce qui justifie l'individualisation, au sein de laquelle l'entrepreneur doit orienter de façon plus individualisée ses actions concernant la formation, la mobilité, l'adéquation entre définition de poste et candidatures. Ce dernier va alors définir différents "types" d'emplois par rapport à des éléments structurels (processus de production, marché...) et individuels (Cohendet et Llerena, 1994).

Dans ce contexte, les modes de production se complexifient et rendent la mesure des performances de plus en plus difficile. En d'autres termes, actuellement les modes de rémunération doivent permettre d'inciter les salariés au travail dans un environnement où l'asymétrie d'information est renforcée. Les modèles de la théorie des incitations s'appliquent précisément à ce type de situation.

Les évolutions évoquées semblent donc nécessiter plus que jamais que les entrepreneurs aient recours à des modes de gestion des ressources humaines relevant d'une logique de MI. Toutefois, la concurrence accrue nécessite également davantage de flexibilité dans la gestion des effectifs de l'entreprise qui doivent être parfois ajustés, en partie au moins, pour faire face aux fluctuations de la demande. De fait, le nombre de contrats précaires a considérablement augmenté au cours des dix dernières années.

La stratégie des entrepreneurs doit donc concilier des exigences de flexibilité (interne et externe) du marché du travail et d'efficacité économique des modes de gestion de main-d'œuvre. Ces différents éléments ont pour corollaire l'abandon ou au contraire le recours à des logiques de MI. Pour quelles entreprises et pour quels types d'emplois et selon quelles modalités le recours au MI est-il justifié alors ?

Nous proposons de tenter d'apporter des éléments de réponse dans le cadre de l'économie des ressources humaines (Lazear, 1995). Cette dernière analyse l'évolution des modes de gestion de main-d'œuvre en regard des conceptualisations économiques, ici les modèles à paiement différé et de tournois de la théorie des incitations. La communication tente de mettre en perspective la nouvelle segmentation du marché du travail. Segmentation destinée à assurer une meilleure efficacité, en terme économique, des modes de gestions de main-d'œuvre compte tenu des évolutions contextuelles.

Tout d'abord, les hypothèses du modèle à "paiement différé" sont mobilisées afin d'expliquer la remise en cause des augmentations de salaire à l'ancienneté systématiques et générales en France et le passage à l'individualisation des salaires. Ensuite, une investigation reposant sur les modèles de tournois tente de mettre en perspective la relative inefficacité d'une individualisation reposant sur un système de promotions internes dans un contexte où le besoin de coopération entre les salariés s'est accru. L'objectif de la seconde section est de mettre en exergue les éléments déterminants de la nouvelle segmentation du marché du travail en regard des évolutions décrites dans le premier développement. Le rôle déterminant des caractéristiques de l'emploi occupé est notamment mis en exergue en regard non seulement de la partition marchés internes/marché externe, mais aussi de la différenciation des modes de gestion de main-d'œuvre au sein des MI en fonction du type de contrat incitatif et des problèmes d'équité interne.

1. Théorie des incitations et évolution des modes de rémunération

1.1 D'une logique de stabilisation de la main-d'œuvre à une logique d'incitations salariales

À partir des enquêtes structure des salaires 78, 86, 92, Lollivier (1995) établit le constat d'une diminution des rendements de l'ancienneté dans l'entreprise quelle que soit la catégorie de salariés pour les secteurs de l'industrie et du BTP et les entreprises de 10 salariés et plus. La remise en cause des augmentations systématiques et générales à l'ancienneté est sans doute la principale explication de ces évolutions. Au sein de nombreuses entreprises jusqu'au milieu des années 80, en effet, l'augmentation du salaire ne pouvait résulter que d'une promotion dans un poste plus qualifié ou du changement d'échelon du salarié en application de règles d'ancienneté dans le poste et éventuellement de primes de rendement souvent intégrées dans le salaire de base (Eustache, 1996). C'est cette "régulation conjointe" à partir de l'ancienneté et des postes qui a été, en partie, abandonnée (Reynaud et Reynaud, 1994). Au sein des firmes, c'est essentiellement la prime d'ancienneté calculée en pourcentage du salaire de base qui a été supprimée ou plafonnée, souvent au niveau conventionnel (Grandjean, 1989).

La rémunération à l'ancienneté a donc été partiellement abandonnée en tant que principe général impliquant des accroissements de salaire systématiques pour l'ensemble des salariés d'une catégorie. Comment expliquer alors que ce mode de rémunération ait été utilisé pendant de nombreuses années ? La mise en place de modes de rémunération à l'ancienneté en France peut vraisemblablement être imputée au souhait des employeurs de stabiliser la main-d'œuvre dans les années 50 lorsque la maîtrise du système de retraite leur échappe (Lemistre, 2000).

Pour la théorie des incitations, la rémunération à l'ancienneté correspond au modèle à paiement différé. Le principe du paiement différé consiste à exiger une caution du salarié en lui versant un salaire inférieur à sa contribution productive au cours d'une première période de sa carrière, la caution étant constituée de la différence productivité-salaire. La caution est restituée sous forme de rente au cours d'une seconde période de sa vie active. Le contrat optimal est tel que le montant de la caution est égal à celui de la rente si et seulement si le salarié reste dans la firme jusqu'à la date de départ en retraite (Lazear, 1979). Ainsi le départ du salarié avant cette date l'oblige à abandonner tout ou partie de la rente.

La systématisation des augmentations à l'ancienneté a donc permis de stabiliser les travailleurs. D'autant que jusqu'à la crise, i.e. au début des années 70, le taux de chômage est faible et la main-d'œuvre peu abondante, les employeurs avaient alors tout intérêt à garder leurs salariés pour limiter les coûts de turn-over. En revanche, pour les périodes qui ont suivi les opportunités extérieures étant beaucoup moins importantes la menace du chômage suffisait en partie à stabiliser les salariés. Le turn-over était alors moins conséquent et les coûts qui lui sont associés étaient eux même faibles. En conséquence, l'utilisation de la rémunération systématique à l'ancienneté était bien moins justifiée. Les bénéfices de ce mode de gestion de main-d'œuvre sont, en effet, liés essentiellement à la stabilisation des salariés car les augmentations systématiques incitent peu les salariés à l'effort (Eustache et Guillotin, 1995). C'est vraisemblablement l'une des raisons de la remise en cause de la rémunération systématique à l'ancienneté située dans les années 80 (Sandoval, 1996)².

La pertinence du modèle à paiement différé serait alors remise en cause. Une telle assertion ne peut être retenue car un autre objectif essentiel des modèles de la théorie des incitations est d'obtenir des travailleurs un niveau d'effort élevé. Deux types de méthodes sont envisageables : "la carotte ou le bâton" (Leonard, 1987). Le "bâton" correspond à une surveillance étroite du salarié. Or, cette dernière est coûteuse. L'employeur est donc susceptible de choisir la "carotte". Selon la théorie du salaire d'efficience, en effet, les variations du niveau d'effort individuel agissent sur le volume de produit car ces dernières dépendent du niveau de salaire offert.

2. Une autre est le coût croissant de la rémunération systématique à l'ancienneté dès lors que la démographie est vieillissante (Lemistre et Plassard, 1997).

Dans ce cadre d'analyse, le principe du paiement différé consiste à exiger du travailleur un niveau d'effort conséquent au cours d'une première période, ce dernier étant récompensé au cours d'une seconde période³. Le salarié qui ne souhaite pas perdre les bénéfices futurs de l'effort fourni en première période est incité à ne pas adopter l'attitude de "tire au flanc". La rémunération à l'ancienneté apparaît alors comme un mécanisme incitatif, les salariés étant récompensés a posteriori des efforts passés. Le montant des augmentations de salaires dépend de la probabilité de contrôle. Plus le coût du contrôle est élevé plus le profil de gain est accentué. Selon la modélisation le taux de croissance des gains peut être constant au cours de la carrière (Lazear, 1979) ou une ou plusieurs augmentations peuvent être accordées à des dates "seuils" (Zylberberg, 1994), éventuellement dans le cadre de promotions à l'ancienneté (Carmichael, 1983).

L'individualisation des salaires pratiquée en France se situe dans ce cadre. En effet, l'individualisation doit être rapprochée du concept anglo-saxon de rémunération au mérite (merit pay). « La rémunération au mérite peut être définie comme des augmentations de salaires individuelles basées sur la performance du travailleur évaluée individuellement au cours d'une période de temps antérieure. » (Heneman, 1992, p. 6.) Ainsi, en France, « le système traditionnel implique que l'augmentation porte sur le salaire de base de manière irréversible » (Roussel, 1998, p. 10). En cela, l'individualisation diffère de la rémunération fondée sur les mérites ponctuels qui récompense par une prime occasionnelle la performance du salarié à un instant T. Cette dernière n'entre pas dans le cadre du salaire de base auquel s'applique l'individualisation. Toutes ces considérations sont en accord avec les modèles de la théorie des incitations qui "regardent vers l'avant" (forward looking), i.e. que la rémunération de demain dépend des performances d'aujourd'hui. Dans le cadre de l'individualisation les accroissements de salaire à l'ancienneté ne sont pas systématiques, de telle sorte que la "menace" de ne pas être augmenté est réelle garantissant l'efficacité d'un contrat incitatif.

1.2 Moins de promotions internes pour plus de coopération ?

Ainsi, la diminution généralisée des rendements de l'ancienneté dans la firme est vraisemblablement associée à l'abandon de la rémunération systématique à l'ancienneté. Une autre raison de la décroissance de ces rendements est la diminution du nombre de promotions internes en France. En effet, plusieurs études ont montré que l'obtention de promotions internes en France est fortement influencée par l'ancienneté dans l'entreprise (Lemistre et Plassard, 2002 ; Dupray, 1998). La première raison de la diminution du nombre de promotions internes est le lien existant en France entre l'obtention de promotions internes et la croissance (Favereau, Py et Sollogoub, 1986). De fait, en s'appuyant sur l'enquête "carrières et mobilité" 1989, Goux (1991) montre qu'à partir de 1975, au cours de la deuxième moitié de leur carrière, hommes et femmes obtiennent en moyenne près de trois fois moins de promotions sociales qu'au cours des années de "boom économique".

Par ailleurs, l'arrivée en masse de diplômés et de certaines catégories de main-d'œuvre, telle que les femmes, a eu pour effet de provoquer un surplus de talent dans les divers postes. Nous assistons alors à un phénomène de "plafonnement" des carrières de plus en plus sensible pour l'ensemble des catégories de salariés. De plus, les changements organisationnels conduisent à raccourcir les lignes hiérarchiques afin de permettre une plus grande flexibilité des modes de gestion de main-d'œuvre et amènent à envisager des carrières plus souvent horizontales que verticales (Tremblay et Wills, 1995). Ce constat peut trouver un fondement théorique dans la théorie des incitations à travers les modèles de tournois. Ces derniers consistent à mettre en compétition les salariés afin d'obtenir une promotion. Pour les modèles de tournois à plusieurs participants, des salariés d'une même catégorie sont susceptibles d'obtenir une promotion (Malcomson, 1984). Afin d'inciter les travailleurs à fournir un effort maximal en vue de remporter le tournoi, la proportion d'employés promus et le salaire offert sont calculés et annoncés dès l'embauche (éléments du contrat). L'implication des individus est fonction de leur probabilité d'être promus et de leur espérance (mathématique) de gain. Le gain attendu est d'autant plus élevé que l'écart de salaire entre le poste à pourvoir et l'emploi actuel est important d'une part et

3. Voir Ballot (1992) pour un exposé synthétique de l'ensemble des caractéristiques des modèles à paiement différé.

que, d'autre part, le nombre de promotions prévu est élevé. Les vainqueurs étant désignés en fonction de leurs résultats comparativement à ceux de leurs collègues, ce sont les salaires relatifs et non absolus qui motivent les participants et le niveau de salaire obtenu au terme du tournoi n'est pas le reflet de la contribution productive de l'individu dans le poste qu'il conquiert, mais la compensation des efforts fournis par le vainqueur (Lazear et Rosen, 1981).

Ces modèles qui consistent à mettre en compétition les salariés sont en contradiction avec les nouvelles formes d'organisation du travail qui nécessitent une coopération accrue des salariés. Par exemple, dans les ateliers de certaines entreprises des équipes autonomes se sont substituées à l'organisation taylorienne. Plus généralement on pourrait s'interroger alors sur la compatibilité entre individualisation des salaires et la coopération entre salariés. En fait, il semblerait que la compatibilité entre coopération et individualisation dépende du type de coopération à mettre en œuvre. La coopération peut être "forcée" par l'économie ou le marché ou "volontaire" et de type communautaire ou individuelle (Cintas, 1999). Or, certains auteurs défendent la thèse de la fin probable des collectifs de travail, des communautés, au profit de l'émergence d'un nouveau lien social dans l'entreprise plus individuel, plus contractuel, fondé sur l'adhésion de chaque salarié à l'intérêt de l'entreprise (Linhart, 1994). Ainsi, la coopération dans la firme aurait changé de nature, ce n'est plus une coopération qui repose sur la cohésion sociale mais sur la coopération imposée par le marché. Dans cette perspective la mise en concurrence des salariés entre eux par l'individualisation des rémunérations ne porterait pas préjudice à leur coopération (Coutrot, 1998). En conséquence, l'application du principe du paiement différé n'exclurait pas la coopération entre les travailleurs. À l'appui de cette hypothèse, dans le cadre de la théorie des équipes (Holmström, 1982), Zylberberg (1994) montre l'efficacité du paiement différé si l'effort individuel au sein d'un groupe de travail n'est pas observable alors que la production de l'équipe est mesurable.

En revanche, la compatibilité des contrats de tournois avec l'hypothèse de coopération entre les salariés demeure peu évidente. A priori, dans ce cadre d'analyse, les travailleurs en compétition peuvent coopérer entre eux si leurs actions n'influencent pas le résultat du tournoi. Mais ne pas coopérer avec un autre salarié voire saboter son travail peut être intéressant pour un participant au tournoi, le vainqueur étant désigné en fonction de ses performances relatives. Une telle attitude est profitable pour la carrière d'un salarié qui ne coopère pas, mais elle est préjudiciable à l'entreprise qui perd le bénéfice du travail d'équipe.

Par ailleurs, les attitudes des travailleurs sont hétérogènes en fonction de la "nature" de chacun, i.e. que certains coopèrent et d'autres non. Les premiers sont qualifiés de "colombes" et les second de "faucons" par Lazear (1989), ces derniers sont caractérisés par leur agressivité envers leurs collègues afin de favoriser leur ascension dans la hiérarchie. Associer faucons et colombes peut être optimal pour l'entreprise si la rémunération est liée à la performance du groupe, les faucons "motivent" alors les colombes. Tel n'est pas le cas, si le mode de rémunération est lié aux performances relatives des travailleurs dans le cadre de tournois internes. Plusieurs solutions à ce problème sont envisageables. Une première possibilité est de regrouper les emplois par "type" et d'affecter les colombes aux emplois où la coopération est nécessaire ou encore de sélectionner à l'embauche uniquement ce type de travailleurs. Les récompenses peuvent également différer pour les deux types de travailleurs afin d'inciter les faucons à ne pas participer au tournoi, par exemple.

Toutefois, il n'est pas toujours possible de déterminer le type de chaque individu, les faucons ayant intérêt à se faire passer pour des colombes... Une solution ne nécessitant pas d'identifier le type des individus est proposée par Lazear (1998). Cette dernière consiste à confronter des travailleurs qui ne doivent pas coopérer entre eux mais avec d'autres salariés. Par exemple, les participants d'un même tournoi ne seront pas dans la même équipe voire dans le même établissement. De fait, les mobilités entre établissements d'une même firme ont fortement augmenté depuis les années 80 en France, surtout pour les cadres (Silvestre, 1986). En outre, Lemistre (2002) a montré à partir de l'enquête "jeunes et carrières" 1997 de l'INSEE que l'accès à l'emploi s'effectue de moins en moins par promotion interne vers les professions de techniciens, contremaître et agents de maîtrise et ouvriers qualifiés. Or les catégories de salariés promues vers ces emplois sont les plus concernées par les changements organisationnels nécessitant davantage de coopération⁴.

4. À la date de fin d'études plus sept années, 11,6% des cadres ayant 38 à 45 ans en 1997 ont accédé à leur emploi actuel par promotion interne, 12,4% des techniciens contremaîtres et agents de maîtrise, 11,2% des professions intermédiaires et 11% des ouvriers, contre respectivement 9,7%, 7,2%, 8,2%, 7,3% pour les 30-37 ans en 1997.

Ainsi, utiliser les tournois comme mode d'incitation lorsque la coopération entre travailleurs n'est pas impossible, mais exige des modes de gestion de la main-d'œuvre adaptés dont la mise en application peut être parfois difficile ou coûteuse. En revanche, les modèles à paiement différé sont tout à fait compatibles avec la coopération entre les salariés.

En tout état de cause, les tournois et les contrats à paiement différé ne sont pas susceptibles de concerner l'ensemble des salariés. Le marché du travail est supposé, en effet, être "segmenté" entre les "marchés internes" (MI désormais) où sont mis en place, notamment, les contrats incitatifs et le marché externe (ME) où les emplois sont supposés être régis uniquement par la loi de l'offre et de la demande (ajustement automatique des salaires via l'offre et la demande de travail).

2. Incitations salariales et segmentation du marché du travail

2.1 Marchés internes/marché externe : partition entre entreprises ou entre emplois ?

La partition MI-ME est souvent associée à la taille de l'entreprise. En effet, l'ensemble des employeurs "rationnels" devrait mettre en place des contrats incitatifs, ces derniers permettant d'obtenir des salariés un niveau d'effort conséquent. Mais ces modes de gestion de main-d'œuvre reposent sur des contrats à plus ou moins long terme, l'entreprise doit donc pouvoir assurer leur exécution. Or, si une firme possède un faible pouvoir de marché, elle est susceptible de ne pas remplir ses obligations contractuelles car elle est soumise à différents aléas conjoncturels (Lazear, 1995). Une telle entreprise risque de voir son volume d'activité diminuer à court ou moyen terme puisqu'elle est un élément d'un marché atomisé ou dominé par une ou plusieurs autres firmes concurrentes. C'est pourquoi, la partition entre MI et ME s'effectue en fonction du pouvoir de marché de l'entreprise. Les firmes de grande taille qui sont souvent plus à même de s'octroyer un tel pouvoir constituent majoritairement les MI. À l'appui de ces hypothèses, des études sur données françaises mettent en exergue une relation croissante entre la taille des établissements employeurs et le salaire versé (L'héritier, 1992 ; Araï, Ballot et Skalli, 1996b), d'autres montrent qu'il existe une distinction de processus de gestion de la main-d'œuvre entre les MI et les ME qui recouvre la partition entre grandes et petites entreprises (Eymard Duvernay, 1981 ; Glaude, 1986 et Reynaud 1986).

En ce qui concerne plus spécifiquement le principe du paiement différé Abowd, Kramarz et Margolis (1999) ont montré que plus une entreprise offre des salaires relatifs faibles à l'embauche, plus la croissance de salaire avec l'ancienneté est importante. Un tel résultat n'est évidemment pas en contradiction avec les hypothèses du modèle.

Toutefois, la partition secteur primaire et secondaire ne s'effectue pas seulement entre firmes mais aussi entre emplois (Piore, 1978). « Ainsi, même dans le secteur le plus primaire (MI) des segments du marché du travail, on peut exhiber des différences justifiant une opposition entre deux sous-secteurs, pour peu que l'on détaille les caractéristiques des emplois. » (Glaude, 1986, p. 869.) En d'autres termes, il existe de la "dualité dans la dualité". L'une des raisons de cette double dualité est le fait que les firmes de grande taille sont soumises comme les firmes de petite taille, mais à un degré moindre, aux aléas conjoncturels et doivent faire face à un environnement de plus en plus concurrentiel. Dans ce contexte, il apparaît souvent rationnel de conserver un "volant" de salariés aux contrats plus précaires. A contrario, les firmes de taille modeste ont intérêt dans ce même environnement à conserver et à motiver certaines catégories de salariés. Par exemple, le rôle des marchés internes concernant le rendement salarial de l'ancienneté est toujours important pour les emplois les plus qualifiés dans les entreprises de moins de 500 salariés. A contrario, le rendement de l'ancienneté des ouvriers non qualifié est nul alors qu'il était auparavant relativement élevé (Lemistre, 2002).

La partition MI/ME s'effectue donc entre emploi en fonction de la contribution de chaque emploi à la performance de l'entreprise et de sa rareté relative sur le marché du travail, mais au sein même des MI les caractéristiques de l'emploi occupé jouent également un rôle de plus en plus déterminant. Paradoxalement, en effet, dans le cadre de la théorie des incitations, l'individualisation des salaires est susceptible de faire un jouer conséquent à l'emploi dans le choix d'un mode de rémunération.

Sur le plan théorique, la plupart des cadres d'analyse des économistes peuvent justifier de la prise en compte des facteurs de demande, l'importance des caractéristiques de l'emploi voire la prédominance de ces caractéristiques en regard des caractéristiques individuelles sur les effets de carrière a été souvent mise en exergue en faisant référence à la théorie des incitations. Les théoriciens des incitations proposant de nombreux modèles et chaque modélisation correspond à une situation de travail particulière, elle-même associée à un emploi particulier ou à plusieurs emplois aux caractéristiques proches. Ainsi, l'identification d'un champ d'application pour chaque conceptualisation nécessite de prendre en compte les caractéristiques de l'emploi occupé (Lemistre et Plassard, 1998, Lazear, 1992).

Dans cette perspective, il est relativement aisé de montrer à partir des hypothèses des modèles à paiement différé et de tournoi, que pour la théorie des incitations les caractéristiques de l'emploi occupé déterminent le choix d'un mode de rémunération. Par exemple, si la mesure des performances individuelles est coûteuse, l'employeur est susceptible de proposer des contrats de type paiement différé et dès lors que le choix se porte sur ce type de contrat la pente du profil de gain dépend de la probabilité de contrôle qui elle-même est directement associée aux caractéristiques de l'emploi occupé. Ou encore, si les performances relatives peuvent être évaluées et si des promotions sont envisageables, l'employeur peut opter pour un contrat de tournoi. Les progressions de salaires dépendent alors à nouveau de l'emploi concerné, le nombre de postulants étant directement associé à la rareté relative de l'emploi et l'évaluation des candidats étant également dépendante du type de poste.

La relative homogénéité des carrières des travailleurs occupant le même type d'emploi semble confirmée pour la France. Ainsi, pour les mobilités entre les emplois de la Nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles, on observe un certain nombre "d'itinéraires caractéristiques" (Bigard et Guillotin, 1996). Selon le secteur d'activité et la PCS du salarié (assimilée à l'emploi), ce dernier aurait un profil de carrière type où il passerait par différents emplois successifs. Araï, Ballot et Skalli (1996), à partir de l'enquête INSEE sur la structure des salaires 1992, constatent qu'il existe une disparité des modes de rémunération à l'ancienneté en fonction de la PCS et de la taille des établissements. Lemistre et Plassard (1998) ont montré que les seules variables caractérisant l'emploi expliquent plus de 50% de la variation des salaires.

Enfin, l'un des résultats obtenus par Lemistre (2002), à partir de deux enquêtes rétrospectives de l'INSEE ("carrière et mobilité", 1989 et "jeunes et carrières", 1997), n'est pas en contradiction avec une évolution vers une gestion des rémunérations à l'ancienneté davantage en accord avec le principe du paiement différé. En effet, les rendements de l'ancienneté des professions à dominante "technique" ont diminué relativement à ceux concernant les emplois du tertiaire où la mesure des performances est plus difficile, i.e. les coûts de surveillance sont élevés.

2.2 Équité interne et segmentation des marchés internes

L'individualisation présente néanmoins certaines limites. En effet, même si un contrat incitatif permet de minimiser les coûts de surveillance la contribution productive des salariés doit être évaluée au moins périodiquement. Or l'évaluation peut être empreinte de beaucoup de subjectivité ; l'individualisation des rémunérations est alors difficilement praticable pour certaines catégories de salariés.

Différents aspects de cette conjecture sont confirmés par les analyses de Mintzberg (1986) concernant la catégorie des opérateurs non qualifiés pour lesquels le constat suivant est établi : « Quand le groupe se sent menacé, il peut agir de façon non officielle en faisant obstruction aux ordres, et de façon officielle à l'aide du syndicat par la grève... Le groupe peut aussi utiliser son pouvoir pour imposer les règles et les procédures à la structure administrative, avec pour but de réduire la surveillance arbitraire subie par chaque individu. La promotion à l'ancienneté, à la place de la promotion préférentielle décidée par l'agent de maîtrise est un bon exemple ».

La surveillance qualifiée "d'arbitraire" met en exergue la difficulté pour les agents de maîtrise à déterminer la contribution productive des opérateurs non qualifiés placés sous leur responsabilité. Ces derniers, en effet, effectuent un travail simple et répétitif. En conséquence ils ont très peu de liberté d'action, il est alors difficile d'évaluer les performances relatives de chacun. La rémunération individualisée est alors rejetée en raison du caractère subjectif de la décision.

Si la rémunération basée sur les performances individuelles est maintenue au sein d'une catégorie pour laquelle l'évaluation des mérites est empreinte de subjectivité, les salariés non récompensés s'estimeront lésés et le mode de rémunération leur paraîtra inéquitable. Or, le manque d'équité peut générer des comportements d'infidélité à l'égard de l'entreprise tels que la démission ou l'absentéisme (David et Sire, 1993) ou faire naître des coalitions qui s'opposeront à l'entrepreneur. La rémunération individualisée est alors un facteur d'efficacité pour certains individus (ceux qui seront "jugés" méritants, d'une manière plus ou moins subjective) mais elle serait un facteur d'inefficacité collective. Une trop grande subjectivité dans l'évaluation des performances devrait donc conduire les employeurs à préférer, pour certaines catégories de salariés, les augmentations catégorielles à l'ancienneté aux augmentations individualisées (Amadiou, 1991).

La mise en place de systèmes de rémunération individualisés conduit néanmoins à perfectionner les modes d'évaluation. L'une des modalités mise en place est le développement des entretiens individuels périodiques utilisés par 53% des entreprises ayant individualisé les rémunérations contre 40% pour les entreprises qui accordent uniquement des augmentations générales (Coutrot, 1994).

Compte tenu des évolutions constatées, les problèmes d'équité interne qui limitent l'utilisation de l'individualisation des rémunérations au profit d'augmentations de salaire à l'ancienneté généralisées, peuvent s'estomper, mais pour certains emplois, objectiver les performances ne sera certainement pas possible. Une solution est évidemment de garder un système d'augmentations généralisées à l'ancienneté pour les catégories de travailleurs pour lesquels la subjectivité dans l'évaluation est trop élevée. Mais l'effet incitatif du contrat est alors limité, à moins de supposer qu'il existe une sanction collective, l'employeur limitant l'augmentation si de nombreux salariés adoptent l'attitude du "tire au flanc".

L'application d'un tel mode de rémunération peut être limitée en France compte tenu de la législation sur les "usages". En effet, si des augmentations sont accordées plusieurs années durant à des salariés uniquement en fonction de leur ancienneté, la pratique est considérée comme un "usage". En conséquence, cette dernière est opposable à l'employeur et doit être prolongée. Une solution, pour "contourner" cette contrainte légale, est d'accorder des augmentations individualisées aux salariés en respectant "globalement" la règle de l'âge mais selon des calendriers variables. Par exemple, un individu obtient une augmentation au terme de cinq années passées au sein de la firme alors qu'un autre n'est augmenté qu'après six ou sept années d'ancienneté, le décalage temporel pouvant être compensé par une augmentation plus conséquente. Cette démarche permet, non seulement à l'employeur de conserver une "menace crédible" à l'encontre de ses salariés, mais aussi de pratiquer une gestion des rémunérations plus flexible. Par exemple, si une année donnée l'entreprise effectue de gros investissements ou est victime de difficultés passagères, les augmentations peuvent être différées.

L'utilisation de l'individualisation par les entrepreneurs pour s'affranchir des contraintes légales explique le fait que l'individualisation des rémunérations apparaisse particulièrement développée en France comparativement au Québec et à l'Angleterre (Sire et Tremblay, 1998). Dans ces pays, en effet, le droit du travail est moins contraignant. En conséquence, il est possible « *qu'il existe un phénomène compensatoire entre les formes de flexibilité* » (Sire et Tremblay, op. cit., p. 350).

On peut s'interroger, néanmoins, sur les conséquences de l'individualisation pour l'ensemble des salariés. Le principal défaut d'une rémunération fondée sur les performances individuelles est évidemment de dualiser le marché du travail entre les salariés les plus performants et les autres, ce qui est déjà le cas pour les promotions et les formations qui les accompagnent (Hanchane et Joutard, 1998). Pour les travailleurs non mobiles, le dualisme est effectif dès lors que des critères objectifs permettront d'évaluer les performances individuelles. Pour les autres, la dualité n'existe pas, les augmentations de salaires étant proches pour tous les individus pour des raisons d'équité interne. Toutefois, le dualisme n'est envisageable dans notre cadre d'analyse qu'à la condition que les travailleurs l'acceptent, les critères d'évaluation des performances devant faire l'objet d'un consensus. Un contrat incitatif explicite ou implicite n'est efficace, en effet, que si les salariés concernés reconnaissent comme légitime les modes d'évaluation. Dans le cas contraire, l'évaluation est évidemment jugée trop subjective.

Deux cas polaires permettent d'illustrer le raisonnement : l'étude d'Eustache et Jolivet (1997) concerne deux grandes entreprises françaises du secteur de la chimie et de l'assurance. Au sein de ces firmes l'individualisation a été mise en place dans le cadre de négociations, ces dernières ayant permis son succès ou son acceptation par les salariés. En revanche, au sein de la société Delzongle, les salaires individuels étaient différents pour des individus aux caractéristiques individuelles proches sauf l'ancienneté qui était compensée par une prime. Une salariée rémunérée moins que les autres sans justification a priori a alors poursuivi son employeur qui a été condamné en dernière instance par la cour de cassation sur la base du principe à "travail égal salaire égal"⁵.

Il est important de noter que « la notion "à travail égal, salaire égal" ne porte pas atteinte au pouvoir de fixation des salaires par l'employeur. Ce principe n'a pas pour effet d'obliger l'employeur à rémunérer l'ensemble de ses salariés de la même manière. En effet, dans le cadre de son pouvoir de direction, l'employeur pourra continuer d'individualiser les salaires de son personnel dès lors - mais il en a toujours été ainsi - que cette individualisation se justifie selon des critères objectifs par des différences de compétence, de comportements, de responsabilité... » (Beauzac, 1997, p. 20.) En d'autres termes, la recherche de critères objectifs d'évaluation des performances est nécessaire non seulement d'un point de vue économique mais aussi au plan juridique.

En tout état de cause les problèmes d'équité interne conduisent à maintenir la rémunération systématique à l'ancienneté pour certaines catégories de salariés et participent à nouveau à différencier les modes de gestion de main-d'œuvre entre emplois au sein des MI.

Résumé et conclusion

La notion de marché interne a longtemps été associée à une logique de stabilisation d'une main-d'œuvre nomade dans une période de plein emploi, la rémunération systématique à l'ancienneté ou les promotions à l'ancienneté garantissant l'efficacité du système. La partition marchés internes/marché externe recouvrait alors en grande partie la division entre petites et grandes entreprises, seules ces dernières étant à même de garantir la pérennité de la relation salariale et des augmentations à long terme.

Depuis les années 80 l'existence de taux de chômage élevés suffit, en grande partie, à stabiliser les salariés, d'une part ; d'autre part, dans un contexte où les marchés sont de plus en plus concurrentiels, les entrepreneurs ont dû modifier leur mode gestion des ressources humaines afin de concilier deux exigences apparemment contradictoires : impliquer davantage les salariés et accroître la flexibilité externe pour répondre efficacement aux fluctuations de la demande.

Les éléments mis en perspective dans cette communication suggèrent que la contradiction a été levée en adoptant une nouvelle forme de segmentation du marché du travail. Celle-ci ne correspond plus seulement à une division entre entreprises mais davantage à une segmentation entre emplois. Cette partition du marché fait coexister de plus en plus au sein d'une même firme, salariés du marché interne et salariés du marché externe.

Pour autant, au sein des marchés internes les nouveaux modes de gestion de main-d'œuvre tel que l'individualisation des salaires ne correspondent pas à une logique unique telle que pouvait l'être l'application du principe de séniorité. Ainsi, en appuyant l'analyse sur les hypothèses des modèles de la théorie des incitations nous avons montré que l'individualisation des salaires conduit à des modes de rémunération différenciés en fonction des caractéristiques de l'emploi occupé. L'un des principaux éléments de différenciation est le coût du contrôle des salariés et les modalités de sa mise en œuvre. Les hypothèses du modèle dit à "paiement différé" suggèrent que plus le coût du contrôle est élevé plus les augmentations de salaires dans la firme devront être importantes pour inciter les salariés au travail. Dans le cadre du principe du paiement différé cela signifie, pour les emplois où le contrôle est coûteux, qu'en début de carrière les salariés seront rémunérés beaucoup moins que leur contribution productive et beaucoup plus ensuite.

5. La règle à "travail égal, salaire égal" est énoncée par les articles L. 133-5, 4^e alinéa et L. 136-2, 8^e alinéa du Code du travail. L'arrêt concerné est l'arrêt Ponsolle Cass. soc., 29 octobre 1996 ; sté Delzongle c/Mme Ponsolle (arrêt n° 4122 P + F).

Dans cette perspective, afin que les salariés acceptent le paiement différé le mode d'évaluation doit faire l'objet d'un consensus sinon les problèmes d'équité interne démotiveront les salariés. Mais même dans ce cas l'individualisation des salaires est plus efficace que les augmentations systématiques. En effet, en augmentant les salariés à tour de rôle et non simultanément, l'employeur garde la possibilité de différer les augmentations s'il juge que le travailleur concerné n'a pas fourni l'effort souhaité. Le principe de séniorité demeure alors mais la possibilité de retarder les augmentations constitue une "menace crédible" à l'encontre du salarié et garantit, en partie au moins, l'efficacité du contrat à paiement différé.

Ainsi, la partition au sein des marchés internes s'effectue entre emplois notamment en fonction du coût du contrôle et du degré de mise en œuvre du principe de séniorité qui dépend des contraintes d'équité interne.

Par ailleurs, l'incitation au travail des salariés doit et devra vraisemblablement de plus en plus être effectuée au sein d'un même emploi, les promotions internes étant de plus en plus rares. En outre, la diminution du nombre de promotions internes ne doit pas être considérée uniquement comme un phénomène conjoncturel (plus de diplômés, retour au travail des femmes). Les modèles de tournois de la théorie des incitations suggèrent, en effet, qu'un système de promotions internes qui ne repose pas sur le principe de séniorité met en compétition les salariés. La "nécessaire coopération" entre les travailleurs issue des évolutions organisationnelles n'est plus possible alors, seule la mise en compétition de salariés d'établissements différents d'une même firme permettant de pallier cet inconvénient des promotions internes. Or, la mobilité entre établissements et la compétition entre salariés d'établissements distincts est possible uniquement pour les cadres voire les cadres supérieurs. En d'autres termes, l'individualisation des salaires se fera vraisemblablement de plus en plus sans promotions même si le départ en retraite des "babyboomers" pourra compenser temporairement et pour certaines catégories de salariés le phénomène de plafonnement de carrières.

Le recours à la théorie des incitations pour analyser l'évolution des modes de rémunération s'est avéré très éclairant, mais l'utilisation de ces modèles à des fins normatives nécessite des études plus ciblées. Il est clair, en effet, que les investigations menées ici doivent être approfondies en effectuant des études pour des emplois ou des catégories d'emplois particulières, les tendances mises en exergue ici ayant un degré élevé de généralité. Ces futures investigations participent à l'émergence de l'économie des ressources humaines qui vise à mieux analyser l'efficacité des modes de rémunérations en regard des résultats de la théorie économique et à faire participer l'économie à leur transformation (Lemistre, 2000 ; Stankiewicz, 1999 ; Lazear, 1998).

Bibliographie

- Abowd J., Kramarz F. et Margolis D. (1999), "High workers and high wage firms", *Econometrica*, vol. 67, n° 2, p. 251-333.
- Amadiou J.F. (1991), "Salaires à l'ancienneté et organisation hiérarchisée : les vertus des vieilles recettes", édité par l'AGRH (*Association de gestion des ressources humaines*), *Symposium* n° 5, p. 426-429.
- Arai M., Ballot G., Skalli A. (1996a), "Différentiels intersectoriels de salaires et caractéristiques des employeurs en France", *Économie et Statistiques*, n° 299, p. 37-58.
- Arai M., Ballot G., Skalli A. (1996b), "Rendements de l'ancienneté des individus et taille des établissements", *Revue Économique*, n° 3, p. 623-632.
- Ballot G. (1992), "La théorie des contrats à paiement différé", *Travail et Emploi*, n° 54, p. 6071.
- Beauzac G., (1997), "L'individualisation des salaires : oui... mais.", *La Semaine Juridique*, n° 2, janvier, p. 20.
- Carmichael H.L. (1983), "Firm Specific Human Capital and Promotion Ladders", *Bell Journal*, N° 14, p. 251-258.
- Cintas C. (1999), "Individualisation et coopération dans les ateliers", actes du 10^e congrès de l'AGRH, 9-10 septembre, Lyon, p. 83-96.
- Cohendet. P et Llerena (1994), in "Les nouvelles rationalisations de la production", *Cépaduès Édition collection automatisé et production*, p. 16-25.
- Coutrot T. (1994), "Négociation et innovation salariale dans les entreprises", *DARES, Premières synthèses*, n° 94, p. 1-6.

- Coutrot T. (1998), "L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste", *Éd. La Découverte*, 145. p.
- David P. et Sire B. (1993), "Gestion stratégique des rémunérations", *Éditions Liaisons, Collection Option-gestion*.
- Doeringer P. Piore M. (1971), "Internal labor markets and manpower analysis", *Lexington Mass., Heath Massachusetts*.
- Dupray A. (1998), "Investissement en capital humain information et mobilité", *thèse pour le doctorat en sciences économiques*.
- Eustache D. (1996), "Les nouvelles politiques de rémunération des entreprises et les réactions des salariés", *Étude CEREQ, n° 69*.
- Eustache D. et Guillotin Y. (1995) "Analyse longitudinale et nouvelle politique de rémunération : un premier exemple", *communication aux XLIV^e congrès de l'Association française de sciences économiques, Paris, septembre*.
- Eustache D. et Jolivet T. (1997), "Partage de la GRH et régulation salariale : le cas des augmentations individualisées", *actes du 8^e congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines, "GRH face à la crise : GRH en crise", Montréal 4-5 septembre, p. 220-229*.
- Eymard Duverney F. (1981), "Les secteurs de l'industrie et leurs ouvriers", *Économie et Statistiques, n° 138, p. 49-68*.
- Favereau O., Py J. et Sollogoub M. (1986), "Les modèles français et allemand de marché interne du travail : essai de formalisation", *Économie Appliquée, n° 4, vol. 39, p. 819-846*.
- Glaude M. (1986), "Ancienneté, expérience et théorie dualiste du marché du travail", *Économie Appliquée, n° 4, p. 847-876*.
- Goux D. (1991), "Coup de frein sur les carrières", *Économie et Statistiques, N° 249, décembre, p. 75-87*.
- Grandjean C. (1989), "Modalités nouvelles de la rémunération à l'ancienneté", *Travail et Emploi, n° 41, p. 7-18*.
- Hanchane S. et Joutard X. (1998), "Une approche empirique de la structure du marché du travail : salaires, formes de mobilité et formation professionnelle continue", *Économie et Prévision, n° 135, p. 57-75*.
- Hatchuel A. et Sardas J.C. (1994), in "Les nouvelles rationalisations de la production", *Cépaduès édition, collection automatiser et production, p. 1-15*.
- Heneman R.L. (1992) "Merit Pay", *édité par Addison-Wesley publishing Company*.
- Holmström B. (1982), "Moral hazard in teams", *Bell Journal of Economics, vol.13, p. 324-340*.
- Lazear E.P. (1979), "Why is There Mandatory Retirement?", *Journal of Political Economy, n° 87 décembre, p. 1261-1284*.
- Lazear E.P. (1989), "Pay Equality and Industrial Politics", *Journal of Political Economy, vol. 97*.
- Lazear E.P. (1992), "The job as a concept", in William J. Bruns Jr. *Ed. Performance measurement, evaluation, and incentives, Harvard Business School Press, p. 183-215*.
- Lazear E.P. (1995), "Personnel Economics", *MIT Press, Cambridge*.
- Lazear E.P. (1998), "Personnel Economics for managers", *John Wiley and Sons ed.*
- Lazear E.P. et Rosen S. (1981), "Rank-Order Tournaments as Optimal Labor Contracts", *Journal of Political Economy, volume 89*.
- Leonard J. (1987), "Carrot and sticks : pay supervision and turnover", *Journal of Labor Economics, vol. 5, p. 136-152*.
- Lemistre P. (2002), "Transformation des Marchés Internes et emplois en France", *note LIRHE n° 360*.
- Lemistre P. (2000), "Ancienneté, formation et incitations au travail - contribution à l'analyse des carrières salariales en France", *thèse pour le doctorat de sciences économiques, Université de Toulouse 1*.
- Lemistre P. et Plassard J.M. (2002), "Stratégies de mobilité et rendements de l'ancienneté en France", *à paraître in Économie et Prévision*.
- Lemistre P. et Plassard J.M. (1998a), "Le concept d'emploi, un nouveau fondement pour l'analyse des carrières salariales", in "Les politiques salariales catégorielles", *Éd. L'Harmattan, tome 1, p. 524-545*.
- Lemistre P. et Plassard J.M. (1998b), "Des carrières salariales différenciées selon l'emploi occupé", in "Ressources humaines, une gestion éclatée", *Economica, p. 353-369*.
- Lemistre P., Plassard J.M. (1997), "GRH et économie du travail collaborer pour faire face à la crise : l'exemple de la rémunération à l'ancienneté", *actes du 8^e congrès de l'AGRH (Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines), Montréal - Canada, 4-5 septembre*.

- Lhéritier J.L. (1992), "Les déterminants du salaire", *Économie et statistique*, n° 257, p. 9-20.
- Linahrt D. (1994), "La modernisation des entreprises", *Éd. La Découverte*, 130 p.
- Lollivier S. (1995), "De nouvelles modalités de formation des bas salaires dans l'industrie et le BTP", *Économie et Statistiques*, n° 282, p. 37-45.
- Malcomson J. (1984), "Work Incentives, Hierarchy, and internal labor markets", *Journal of Political Economy*, Vol. 92, p. 487-507.
- Mintzberg H. (1986), "Le pouvoir dans les organisations", *Les Éditions d'Organisation*.
- Piore M. (1978), "Dualism in the labor market. A response to uncertainty and flux, the case of France", *Revue Économique*, n°1.
- Reynaud B. (1986), "Règles et logique des relations salariales", *Économie et Statistiques*, n° 192, p. 43-63.
- Reynaud E. et Reynaud J.D. (1994), "La régulation conjointe et ses dérèglements", in *le Travail Humain*, p. 227-238.
- Roussel P. (1998), "La situation de la rémunération au mérite en France dans les années 1990", note LIRHE, n° 279 (98-18).
- Sandoval V. (1996) "Dix ans d'évolution des salaires dans le secteur privé", *premières synthèses*, n° 96-07-28-2, p. 1-4.
- Sire. B et Tremblay M. (1998), "Éclatement des politiques de GRH selon l'espace culturel : une comparaison internationale des politiques de rémunération", in *"Ressources Humaines : une gestion éclatée ?"*, *Economica*, p. 335-352, 1998.
- Stankiewicz F. (1999), "Économie des Ressources Humaines", *La Découverte, collection Repère*.
- Silvestre J.J. (1986), "Marchés du travail et crise économique : de la mobilité à la flexibilité", *Formation-Emploi*, n° 14, p. 54-61.
- Tremblay M. et Wills T. (1995), "Les plateaux de carrière: analyse d'un phénomène complexe et sensible", in *"Gestion 2000"*, Édition Chief Publisher, n° 6, p. 177-193.
- Zylberberg A. (1994), "Effort et contrat : quelques enseignements concernant le marché du travail", *Économie et Prévision*, n° 113-114, p. 1-20.