

MONOGRAPHIE

numéro 2

SALAIRE ET MARCHÉ DU TRAVAIL
INTERNE À L'ENTREPRISE

par

Jean Pierre Daubigney, professeur invité
École de relations industrielles
Université de Montréal

Publication de l'École de relations industrielles
de l'Université de Montréal

Rédaction, administration, commandes :

Service des publications
École de relations industrielles
3150 rue Jean-Brillant
Case postale 6128
Université de Montréal
Tél. : (514) 343-7312

Directeur de la collection :

Gilles Guérin (Université de Montréal)

Comité de rédaction :

Jean Bernier (Université Laval)
Michel Brossard (Université de Montréal)
Jean Pierre Daubigny (CERS, Université d'Aix-Marseille II)
Yves Dulude (Institut de recherches appliquées sur le travail)
Viateur Larouche (Université de Montréal)

Comité consultatif :

Jean Champagne (ALCAN)
Roger Ferragne (Consolidated Bathurst)
Gérald Marion (Université de Montréal)
Jacques Doyon (Ministère de la main-d'œuvre et de l'immigration)
Alan Gold (Cour provinciale)
Fernand Morin (Université de Montréal)
Ghislain Dufour (Conseil du patronat)
Marcel Pépin (Confédération des syndicats nationaux)
Jacques Dofny (Université de Montréal)
Jean-Guy Frénette (Fédération des travailleurs du Québec)

Tous droits réservés, Canada 1978

ISSN 0-88603-001-3

Dépôt légal - 1^{er} trimestre 1978 - Bibliothèque nationale du Canada

NOTE BIOGRAPHIQUE

Jean Pierre Daubigny, docteur en sciences économiques, est chargé de recherches au Centre National de la Recherche Scientifique (France). Il a été professeur invité à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal en 1976-1977.

Il a effectué des recherches économiques dans le domaine du marché du travail et de la rémunération dont certaines ont fait l'objet de publications dans diverses revues spécialisées.

Il est actuellement rattaché au Centre d'études des relations sociales de la Faculté des sciences économiques à l'Université d'Aix-Marseille II en France.

RÉSUMÉ

Cette monographie est une tentative de synthèse des analyses relatives au marché du travail interne à la firme.

Elle montre comment l'internalisation du recrutement et de la formation, et l'existence d'un marché de ce type, découlent de la spécificité de la technologie et de sa conséquence, la spécificité de la qualification. Elle analyse les principes de détermination du salaire sur le marché interne.

Elle examine ensuite la validité de ces fondements des pratiques d'internalisation et analyse une autre de leurs bases possibles : la lutte, de la firme, contre la mobilité volontaire du salarié.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	9	
Chapitre 1	L'internalisation du recrutement et de la formation : description et fondement	11
1.1	Description	11
1.1.1	L'internalisation du recrutement	11
1.1.2	L'internalisation de la formation	14
1.2	Fondements :	15
1.2.1	Spécificité de la technologie et de la qualification, internalisation de la formation	15
1.2.2	Les avantages de l'internalisation du recrutement pour les employeurs et les salariés	16
1.2.2.1	Pour les employeurs	16
1.2.2.2	Pour les salariés	18
Chapitre 2	Le marché du travail, le marché interne, le marché externe à la firme : définitions	19
2.1	Le marché du travail	19
2.2	La concurrence	19
2.3	Marché interne et spécificité	20
2.3.1	Spécificité et structure de la concurrence entre firmes	20
2.3.2	Spécificité et structure de la concurrence entre détenteurs de la force de travail	21
2.3.3	Spécificité et marché du travail interne à la firme	22
Chapitre 3	La détermination du salaire sur le marché interne	23
3.1	La contrainte découlant de l'existence d'une part générale de la qualification, le minimum de salaire que la firme doit offrir	23

3.2	L'incitation à la mobilité interne et à la formation	23
3.3	L'incitation à la stabilité d'emploi, la prévention du coût de la mobilité	27
3.3.1	Objectifs et raisons d'être	27
3.3.2	Moyens utilisables	28
3.3.2.1	Diminution de la perte encourue en cas de mobilité volontaire	28
3.3.2.2	Le découragement de la mobilité volontaire, l'incitation à la stabilité d'emploi	32
Chapitre 4	Validité du fondement théorique de l'internalisation du marché	37
4.1	Conditions d'existence de la spécificité de la technologie de la firme	37
4.2	Conditions de détermination de la spécificité de la qualification par celle de la technologie	38
4.3	Conclusion	39
Chapitre 5	Propositions pour un autre fondement de l'internalisation	41
5.1	Les causes de la mobilité volontaire du salarié	41
5.1.1	L'imperfection de l'information	41
5.1.2	La différence des niveaux de satisfaction	41
5.2	Le coût de la mobilité volontaire	41
5.3	La lutte contre la mobilité volontaire	43
5.3.1	La lutte contre la mobilité volontaire due à l'imperfection de l'information	43
5.3.2	La lutte contre la mobilité volontaire due à l'insatisfaction	44
5.4	La rationalité économique d'une politique de réduction de la mobilité volontaire	45
5.5	Conclusion	47
Bibliographie		49

INTRODUCTION

Le marché du travail est le lieu ou le domaine de l'échange (de l'achat et de la vente) de la force de travail. Il peut être interne ou externe à la firme qui achète ce service¹. Il est interne si l'échange implique une entreprise et des individus déjà embauchés par celle-ci : les postes vacants sont alors comblés par promotion ou transfert de salariés occupés à d'autres postes de la même organisation. Il est externe si l'échange affecte des offreurs de travail qui ne sont pas déjà embauchés par la firme².

L'objet de cette monographie est de présenter *une théorie du marché du travail interne à la firme*. Celle-ci doit rendre compte de son existence, analyser et justifier sa nature et son mode de fonctionnement.

Elle a été élaborée à partir des diverses études économiques consacrées à ce thème. Les propositions qui en découlent ont été logiquement reliées en adoptant la problématique micro-économique comme principe d'organisation. C'est, en effet, dans ce cadre que ces travaux sont, pour la plupart, implicitement ou explicitement, situés.

Le plan d'exposition est le suivant :

- a) La caractéristique la plus évidente, sinon la plus essentielle, d'un marché interne est l'internalisation du recrutement et de la formation d'une partie au moins de la main-d'œuvre employée par la firme. Dans le premier chapitre sont décrits ces processus et leurs raisons d'être.
- b) Ce qui permet, au chapitre 2, de définir de façon plus rigoureuse et plus définitive la notion de marché du travail interne à la firme et de la situer par rapport à celle de marché du travail externe.
- c) Dans le chapitre 3 la détermination du niveau de rémunération sur un marché de ce type est analysée.

1. L'agent qui achète le travail n'est pas nécessairement une entreprise. C'est cependant au marché interne à la firme que nous limiterons notre analyse, car c'est quasi exclusivement pour ce type d'agent que la théorie de ce marché a été élaborée.

2. Pour des raisons didactiques les définitions que nous donnons ici du marché interne et externe sont incomplètes et provisoires. Elles sont suffisantes au point de départ de cette analyse car elles permettent d'en indiquer, au moins grossièrement, le cadre. Elles seront approfondies et complétées par la suite (au chapitre 2).

- d) Toute cette démarche fonde l'existence du marché interne sur l'hypothèse de la spécificité technologique. Les limites et la pertinence de ce fondement sont examinées au chapitre 4. Quelques propositions complémentaires relativement aux raisons d'être de ce type de marché sont formulées au chapitre 5.

CHAPITRE 1

L'INTERNALISATION DU RECRUTEMENT ET DE LA FORMATION : DESCRIPTION ET FONDEMENT

1.1 Description

1.1.1 L'internalisation du recrutement :

Cette notion désigne le fait que les emplois vacants de la firme sont occupés par transfert ou promotion d'individus déjà employés par elle. Au fur et à mesure que ces mouvements se produisent, le réservoir de main-d'œuvre constitué des agents déjà occupés dans l'entreprise se vide, et à un point de la structure des emplois, le recrutement externe est indispensable. Il y a donc, à certains postes, communication entre le marché externe et le marché interne. C'est pourquoi il faut distinguer les portes d'entrée et les faisceaux de mobilité.

- *Les portes d'entrée* sont les postes ou emplois pour lesquels l'entreprise a recours au recrutement externe. Ils peuvent être situés à divers niveaux de l'organisation hiérarchique de la firme et ne se trouvent pas nécessairement aux plus bas points de celle-ci.
- *Les faisceaux de mobilité* sont l'ensemble des postes entre lesquels la mobilité est possible.

Elle peut être horizontale : transfert d'un individu d'un poste à un autre situé identiquement dans la hiérarchie des emplois, ou verticale : promotion d'un poste à un autre situé plus haut dans la hiérarchie des emplois.

Les mouvements de promotion et de transfert peuvent s'opérer au sein du même établissement³, ou entre des établissements de la même firme.

Ils peuvent donc avoir une dimension géographique (promotion ou transfert entre établissements situés dans des régions diverses) ou (et) industrielle (promotion ou transfert entre établissements produisant des biens ou des services différents).

Les éléments essentiels permettant de caractériser un faisceau et de comparer divers faisceaux entre eux sont :

3. Dans un même service, département ou fonction, ou, entre des services, départements ou fonctions différentes.

- La taille : le nombre de postes inclus dans le faisceau.
- La verticalité : le nombre d'échelons hiérarchiques inclus dans le faisceau.

Au tableau 1 sont illustrés les points précédents.

Il indique le mode de recrutement d'une entreprise imaginaire XYZ composée de deux établissements M et N. Dans chacun de ceux-ci existent onze groupes de postes, répartis en quatre niveaux hiérarchiques (A, B, C, D), occupés par recrutement externe (flèche en pointillé) ou interne : par transfert (flèche horizontale en trait plein allant du poste d'où l'employé est transféré au poste auquel il est transféré) ou par promotion (flèche verticale ou diagonale en trait plein allant du poste d'où le salarié est promu à celui auquel il est promu).

— *Les postes d'entrée :*

Il y a six postes d'entrée : les groupes de postes 8, 10, 6 et 7 dans l'établissement M, 9' et 11' en N. Quatre de ces postes sont au niveau hiérarchique D, le plus bas, deux au niveau C.

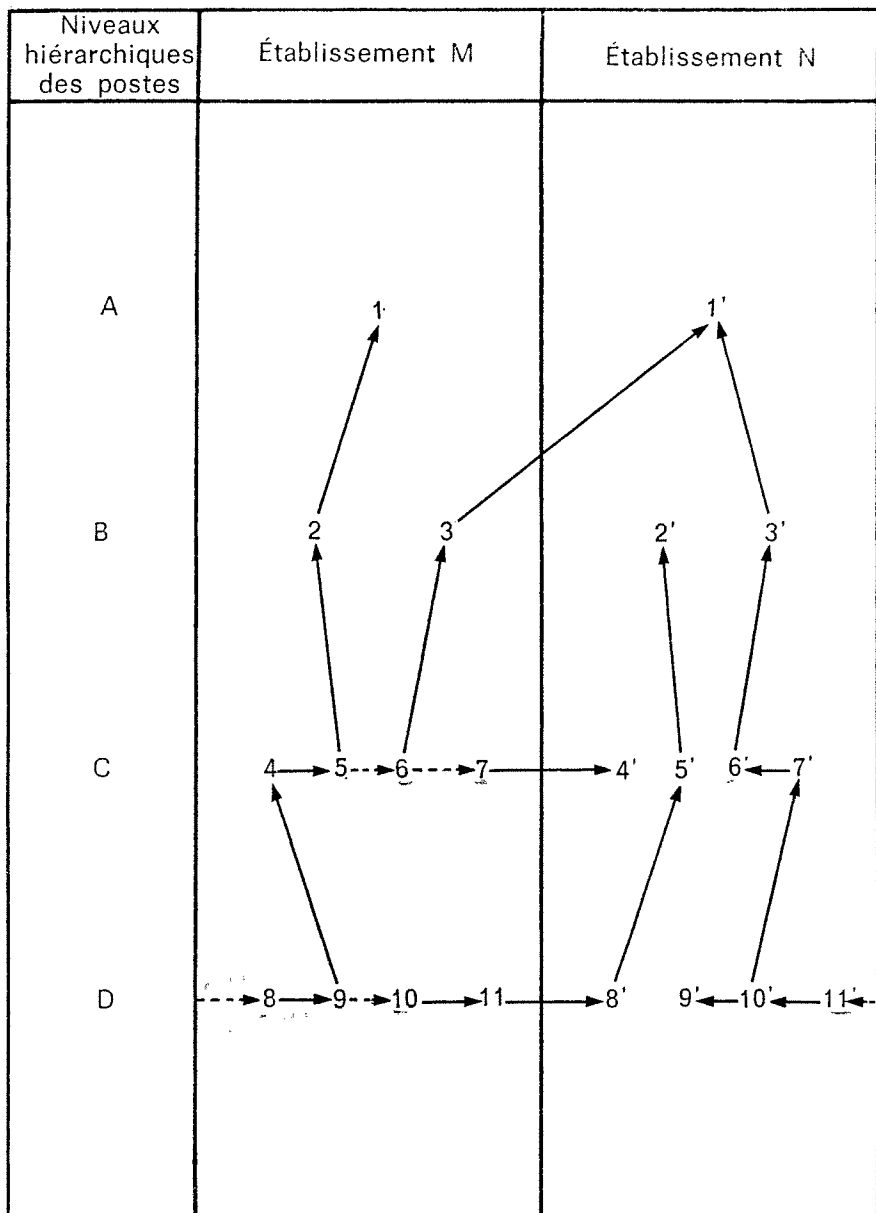
— *Les faisceaux de mobilité :*

Il n'y a que cinq faisceaux de mobilité puisque les postes 9' ne permettent d'accéder à aucun autre emploi.

- Le premier faisceau a pour porte d'entrée les postes 8 d'où il y a transfert en 9, promotion en 4, transfert en 5 et promotion en 2 puis 1.
- Le second a pour porte d'entrée le poste 10, de là, il y a transfert en 11 puis en 8', promotion en 5', et en 2'. Alors que dans le premier la mobilité se déroulait au sein du même établissement (M), elle s'opère ici d'un établissement à l'autre.
- Le troisième a pour porte les postes 6 et mène par promotion à 3 et 1'.
- Le quatrième qui a les postes 7 pour porte mène par transfert aux 4'. Ces deux derniers faisceaux se développent dans les deux établissements.
- Le cinquième part des postes 11' et mène, au sein du même établissement, à 10' (transfert), 7' (promotion), 6' (transfert), 3' et 1' (promotions). On remarque que le recrutement aux postes 1' se fait par promotion des postes 3 et 3', le premier et le cinquième faisceau ont donc un élément commun.

Tableau 1 :

Le recrutement des salariés dans l'entreprise XYZ



— *Taille et verticalité :*

Le premier et le cinquième faisceau ont la même taille et la même verticalité : ils se composent de six postes répartis sur les quatre échelons hiérarchiques.

Le quatrième est le plus court et le moins vertical : il ne comprend que deux postes situés au même échelon C. Le second et le troisième occupent de ces points de vue une position intermédiaire : le second est composé de cinq postes (taille), répartis (verticalité) sur trois échelons hiérarchiques (B, C, D) et le troisième de trois postes répartis également sur trois échelons (A, B, C).

1.1.2 L'internalisation de la formation :

Les mouvements de promotion et de transfert exigent une transformation de la qualification⁴ des agents. Ils s'accompagnent donc de formation. Celle-ci peut revêtir des formes diverses :

— *Celle de la formation sur le tas :*

la formation résulte du travail effectué dans le poste précédemment occupé,

ou

la formation s'acquiert au cours des premières périodes de travail dans le nouveau poste.

— *Celle de la formation formalisée :*

la formation est fournie par une institution de formation préalablement à l'occupation du nouveau poste.

L'expression internalisation de la formation ou son synonyme, formation interne, indique que son contenu en est déterminé par la firme et que son coût est pris en charge par celle-ci. Peu importe que cette formation soit assurée dans ou hors de l'enceinte de l'entreprise, par des salariés de celle-ci ou une firme sous-traitante, que le mode de formation retenu et utilisé soit sur le tas ou formalisé, l'essentiel est que l'entreprise soit l'agent de détermination de son mode et de son contenu et de financement de ses dépenses.

4. La qualification de la force de travail désigne l'aptitude de son détenteur à accomplir les tâches constitutives de l'emploi qu'il occupe ou va occuper, c'est-à-dire le fait qu'il possède les qualités requises pour l'occupation de celui-ci. Cette aptitude est la résultante de capacités innées et acquises, par formation.

1.2 Fondements :

L'internalisation de la formation découle de la spécificité de la technologie et de sa conséquence, la spécificité de la qualification. L'internalisation du recrutement résulte de ce qu'il représente pour les employeurs et les salariés le mode de recrutement le plus avantageux.

1.2.1 Spécificité de la technologie et de la qualification, internalisation de la formation :

Le système causal qui lie ces notions est le suivant :

- a) La spécificité de la technologie entraîne la spécificité de la qualification professionnelle :

La spécificité de la technologie désigne le fait que la technique de production utilisée par la firme est propre à celle-ci, n'est mise en œuvre que dans cette entreprise. La spécificité de la qualification signifie que les qualités de la main-d'œuvre requise par la firme considérée ne sont pas du même type que celles requises par les autres entreprises du marché, elles sont caractéristiques de la firme.

Si on admet que la technologie définit le contenu des tâches de la main-d'œuvre, on en déduit qu'elles déterminent la nature des qualités dont la force de travail doit disposer pour les accomplir efficacement. On en conclut donc que la spécificité de la technologie implique celle des tâches donc celle des qualités requises, par suite celle de la qualification⁵.

- b) La spécificité de la qualification professionnelle détermine l'internalisation de la formation :

La prise en charge par la firme des coûts, du mode et du contenu de la formation est déterminée par la spécificité de la qualification.

La qualification est la résultante d'un processus de formation qui implique des coûts monétaires. Pour que le détenteur de la force de travail soit invité à les assumer il faut que ceux-ci soient compensés par la rémunération qu'il perçoit : il faut que le salarié formé touche un meilleur salaire que celui qui ne l'est pas. Pour qu'il y ait compensation il faut que cette qualification soit demandée par plusieurs

5. La validité de cette argumentation repose sur celle de son postulat : la détermination du contenu des tâches et de la nature de la qualification par la technologie.

firmes. Dans ce cas, en effet, toutes les entreprises doivent, si elles veulent satisfaire leur demande, mieux payer ces salariés que ceux moins formés. Si elles ne le font pas il n'y a aucune incitation à la formation et le besoin pour cette qualification n'est pas satisfait. Si une d'entre elles ne le fait pas les salariés formés refusent d'y travailler et s'embauchent dans les autres.

Si la qualification est spécifique, si elle n'est donc demandée que dans une seule firme, la garantie de compensation disparaît : le salarié qui a assumé les coûts de sa formation ne peut pas contraindre l'entreprise à les compenser en menaçant de s'embaucher dans une autre firme qui elle les compense puisque aucune autre entreprise n'utilise cette qualification. La spécificité de la qualification qui implique sa non-transférabilité inter-firmes enlève donc à l'offreur de travail toute incitation à prendre en charge les coûts de la formation. Elle contraint donc la firme, qui requiert cette qualification, à les assumer et donc à déterminer le contenu et le mode de formation qui minimisent ceux-ci.

1.2.2 Les avantages de l'internalisation du recrutement pour les employeurs et les salariés :

1.2.2.1 Pour les employeurs :

La procédure de recrutement interne est plus avantageuse, pour la firme, que l'externe parce qu'elle lui donne les moyens de minimiser les coûts de formation, de recrutement et de sélection.

- a) Avec une procédure de recrutement interne la main-d'œuvre est, en partie au moins, sélectionnée et recrutée parmi les individus déjà employés dans la firme, alors qu'avec une procédure de recrutement externe la main-d'œuvre provient de l'extérieur de celle-ci. Les caractéristiques des agents constituant l'offre étant mieux connues s'il s'agit d'une offre émanant de l'intérieur de l'entreprise que de l'extérieur de celle-ci et les coûts de recrutement et de sélection étant fonction de cette connaissance des caractéristiques des offreurs, on en conclut que la procédure de recrutement interne est la moins coûteuse.

b) Les coûts de formation sont les dépenses engagées par la firme afin de faire acquérir à l'offreur de travail (sélectionné-recruté) la qualification requise au poste qu'il va occuper. Cette acquisition peut se faire de diverses façons :

- par la formation formalisée : la période de formation suit le recrutement et précède l'occupation du poste de travail. Les coûts de cette procédure correspondent au salaire versé par la firme à l'agent, et, aux dépenses de formation proprement dites : salaires des instructeurs, dépenses en matériel pédagogique et bâtiments, etc...
- par la formation sur le tas dans l'emploi même où la qualification est requise : les coûts de formation équivalent alors au salaire versé et non compensé par la production de l'agent en formation, aux pertes de temps (et donc de production) des collègues et supérieurs de l'agent, au gaspillage de matières premières et à l'usage des moyens de production dus à l'incompétence provisoire de l'agent.
- par formation sur le tas dans un ou des emplois autres que celui où la qualification est requise : la formation précède alors le recrutement. Les coûts sont ici nuls car la formation n'est qu'une conséquence, un produit de l'occupation effective de ces emplois.

En cas de recrutement externe la firme ne peut recourir qu'à l'un ou l'autre des deux premiers modes de formation, en cas de recrutement interne, elle peut recourir au dernier qui est le moins coûteux. Elle a donc intérêt à le faire et à organiser les faisceaux de mobilité de telle façon que le poste occupé antérieurement assure la formation nécessaire à l'agent pour sa promotion ou son transfert.

De plus, les agents déjà employés par la firme ont de son organisation et de sa technologie une meilleure connaissance que ceux recrutés hors de la firme. Le temps et le coût de la formation étant fonction des connaissances déjà acquises on peut admettre que la procédure de recrutement interne est de ce point de vue également moins coûteuse.

1.2.2.2 Pour les salariés :

Elle leur assure en effet stabilité de l'emploi, chances de promotion, possibilité d'avancement, autant de caractéristiques d'emploi, qui, selon les auteurs de la théorie, sont considérées comme avantageuses par les salariés et que la procédure par le marché externe ne leur propose pas. Toutes choses égales d'ailleurs, l'internalisation du recrutement de la main-d'œuvre procure donc au salarié une satisfaction plus grande que son externalisation.

CHAPITRE 2

LE MARCHÉ DU TRAVAIL, LE MARCHÉ INTERNE, LE MARCHÉ EXTERNE À LA FIRME : DÉFINITIONS

2.1 Le marché du travail :

Pour subsister l'individu doit consommer des biens et des services qu'il se procure, dans les économies marchandes au moins, grâce à un échange monétaire. Pour ce faire, il lui faut donc disposer d'une certaine somme d'argent : d'un revenu. Dans les économies capitalistes c'est soit du prêt d'un capital financier, et pour autant qu'il en dispose, soit de la production et (ou) de la vente de biens et (ou) de services, et pour autant qu'il en a la possibilité, soit de la vente de sa force de travail qu'il peut tirer ce revenu. C'est de cette dernière façon que, dans celles de ces économies dites développées au moins, la grande majorité des individus obtiennent celui-ci.

Mais pour que l'individu vende sa force de travail encore faut-il qu'existe, dans le système économique, un agent qui en ait besoin et consente à la lui acheter c'est à dire à échanger celle-ci contre une certaine somme d'argent. Cet agent est l'entreprise ⁶.

C'est un agent économique qui produit et vend des biens et des services en vue de réaliser le profit maximum. Pour ce faire, la firme combine des matières premières, des produits semi-finis, du travail et du capital. Ces « facteurs de production » et en particulier le travail doivent être achetés c'est-à-dire échangés contre de la monnaie.

Le marché du travail est le moment ou le domaine de cet échange, échange de travail contre de la monnaie, entre les individus qui obtiennent ainsi le revenu nécessaire à leur consommation et à leur subsistance et les firmes qui obtiennent ainsi un des facteurs de production qu'il leur faut.

2.2 La concurrence :

Sur ce marché, ce n'est pas nécessairement entre tous les détenteurs de force de travail et toutes les firmes que l'échange est possible.

6. L'entreprise n'est pas le seul agent qui achète la force de travail, mais comme nous avons limité notre analyse au marché interne à la firme elle est le seul agent acheteur de force de travail que nous considérons ici.

- Une firme ne peut acheter que la force de travail des individus qui disposent des qualités requises pour occuper les emplois ou postes de travail. Leur nature, par suite celle de la qualification qui y est utilisée dépend de la technologie qu'elle met en œuvre.
- Les emplois accessibles à un individu dépendent de la qualification dont il dispose, et les firmes auxquelles il peut proposer sa force de travail sont celles qui utilisent des postes qui la requièrent.

À chacun des deux types d'agents présents sur le marché du travail (vendeur ou acheteur de force de travail) correspond donc un ensemble d'agents susceptibles d'entrer en relation d'échange avec lui. À chaque firme correspond un ensemble d'individus auxquels elle peut acheter leur force de travail, et à chaque individu un ensemble de firmes auxquelles ils peuvent vendre leur force de travail.

Ces ensembles peuvent se confondre en tout ou en partie déterminant ainsi l'existence d'une *concurrence*. L'ensemble des individus auxquels une firme peut acheter la force de travail peut ainsi se confondre avec celui d'autres firmes, ces entreprises sont alors en concurrence pour ces individus. L'ensemble des firmes aux postes desquels un individu peut se porter candidat peut se confondre avec celui d'autres individus, ces individus sont alors en concurrence pour ces postes et ces entreprises.

2.3 Marché interne et spécificité :

La spécificité de la technologie et, sa conséquence, celle de la qualification donnent à la concurrence une structure tout à fait particulière et génèrent l'existence du marché du travail interne à la firme.

2.3.1 Spécificité et structure de la concurrence entre firmes :

Quel est l'effet de la spécificité technologique sur la concurrence des demandeurs de travail ? À priori on pourrait penser que la concurrence est nulle ou inexistante si la technologie est spécifique. En effet la spécificité de ce facteur implique, comme on l'a vu au chapitre I, celle de la qualification. La firme qui se trouve dans une telle situation est alors la seule à avoir besoin de force de travail de cette qualité et n'est donc en concurrence avec aucune autre entreprise. Mais ce raisonnement n'est valable que si la qualification considérée est totale-

ment spécifique : si son détenteur ne dispose que de capacités requises par cette firme. S'il n'en est rien et que l'individu détienne également, et en sus de ce type de capacités, celles requises par d'autres firmes, l'entreprise à technologie spécifique est en concurrence avec d'autres pour l'achat d'une part non spécifique, dite générale, de la qualification. C'est bien ce qui se produit : l'offreur de travail formé par la firme dispose toujours de capacités physiques, psychologiques ou techniques, produits de son éducation et de son expérience, et utilisables dans d'autres entreprises ⁷. Cette part est d'ailleurs requise par la firme pour l'embauche aux portes d'entrée des faisceaux de mobilité car sa détention est une condition d'acquisition de la part spécifique ⁸.

En fin de compte, si la technologie est spécifique, il n'y a pas de concurrence entre firmes pour cette part de la qualification, il y a par contre, concurrence, pour la part générale, entre celles qui la requièrent soit parce qu'elles utilisent les mêmes éléments technologiques, soit parce que, bien qu'usant d'une technologie spécifique, elles font de sa détention une condition d'embauche aux portes d'entrée.

2.3.2 Spécificité et structure de la concurrence entre détenteurs de la force de travail :

Le détenteur de force de travail ne peut vendre la part spécifique de sa qualification qu'à une seule firme, celle qui utilise cette technologie et au sein de laquelle elle s'acquiert. Il se trouve, pour ce faire, en concurrence avec tous les salariés de la firme qui disposent de cette part — si elle s'acquiert préalablement à l'occupation du poste par formation formalisée ou sur le tas — ou qui sont aptes à l'acquérir — par formation sur le tas au cours des premières périodes d'occupation du poste —.

Il peut vendre la part générale de sa qualification à toutes les firmes qui la requièrent et se trouvent ainsi en concurrence avec tous ceux (salariés ou non salariés de la firme où il a acquis sa qualification spécifique s'il en a une) qui disposent des mêmes qualités.

7. Même si la part spécifique de la qualification est très grande l'offreur de travail salt, par exemple, au moins lire, écrire, compter, soulever et transporter des poids, téléphoner, conduire une voiture etc. ... autant de capacités utilisables, à des postes peut-être très peu qualifiés, par de nombreuses firmes.

8. On peut supposer que cette part augmente avec la position de la porte d'entrée dans la hiérarchie de l'entreprise. Plus cette position est élevée et plus la qualification générale de l'individu (déterminée par son niveau de scolarisation par exemple) doit être grande.

2.3.3 Spécificité et marché du travail interne à la firme :

Si la technologie, et par voie de conséquence la qualification — pour partie au moins — est spécifique, l'échange de la force de travail implique...

- pour une qualification générale ou la part générale de toute qualification
toutes les firmes requérant celle-ci
et
tous les individus qui en disposent
- pour la part spécifique d'une qualification la firme requérant celle-ci
et
les employés de la firme qui en disposent ou peuvent l'acquérir

L'échange de la part spécifique de la qualification oppose donc une seule firme à ses propres employés, il se déroule donc au sein de l'entreprise. Le domaine de l'échange est « intérieur » à la firme, on le nomme *marché du travail interne à l'entreprise*⁹. L'échange de la part générale de la qualification oppose par contre plusieurs firmes à des individus qui ne sont pas nécessairement salariés de celle-ci, il ne se déroule pas au sein de l'entreprise. Le domaine de l'échange est donc « extérieur » à la firme, on le nomme *marché du travail externe*¹⁰.

9. Il y a, dans la firme, autant de marchés internes que de faisceaux de mobilité.

10. Si sur un marché du travail existent des marchés internes on dit que ce marché est internalisé.

CHAPITRE 3

LA DÉTERMINATION DU SALAIRE SUR LE MARCHÉ INTERNE

La politique salariale de la firme qui procède à l'internationalisation du recrutement et de la formation de sa main-d'œuvre a un double objectif :

- a) inciter les agents employés à accepter promotion et transfert d'un poste à un autre, et les encourager à acquérir la formation interne nécessaire,
- b) les dissuader de quitter l'entreprise tout en essayant de se prémunir contre le coût d'un départ éventuel.

Cette politique doit satisfaire à une contrainte qui découle de l'existence de la part générale de la qualification et de la concurrence pour celle-ci sur le marché externe. Elle détermine le salaire minimum que l'entreprise doit offrir.

3.1 La contrainte découlant de l'existence d'une part générale de la qualification : le minimum de salaire que la firme doit offrir :

Tout employé dispose d'une qualification générale ou d'une part générale de la qualification dont la détention est requise par l'entreprise pour son recrutement aux portes d'entrée des faisceaux de mobilité. Pour la vente de celle-ci l'agent est donc en concurrence avec tous ceux qui disposent de la même qualification. Pour l'achat de celle-ci la firme est en concurrence avec toutes celles qui la requièrent. Cette qualification s'échange sur un marché externe à un prix dépendant des rapports d'offre et de demande.

La firme doit donc offrir à ses agents, et pour cette part générale, un minimum de salaire déterminé par le marché externe. Elle doit leur proposer une rémunération au moins égale à celle qu'ils percevraient dans toute autre firme du marché externe.

3.2 L'incitation à la mobilité interne et à la formation :

La firme qui adopte comme principe exclusif de sa politique salariale de ne verser à ses employés que ce niveau de salaire attribue la même rémunération à tous les agents d'un même

faisceau de mobilité. En effet la formation reçue par eux aux postes portes d'entrée et au cours du processus de mobilité interne en passant de ce poste au divers postes du faisceau est, par hypothèse, une formation spécifique, elle n'a donc pas d'effet sur la part générale de la qualification et par suite sur le salaire qu'ils percevraient dans les autres firmes du marché. Trouvera-t-elle, toujours, un nombre suffisant de ses salariés pour accepter d'être promus et transférés au sein des faisceaux de mobilité et d'être formés pour ce faire ?

Selon la théorie micro-économique, l'offreur de travail choisit, parmi les emplois qui lui sont accessibles — constitués en l'occurrence du poste qu'il occupe dans l'entreprise et de celui ou de ceux auxquels celle-ci lui propose d'être promu ou transféré — de se porter candidat à celui qui lui fournit la satisfaction maximale. Celle-ci est la résultante des avantages et des désavantages monétaires et non-monétaires que l'occupation du poste procure. Elle dépend à la fois de la valeur des caractéristiques fournissant avantages et désavantages et de la pondération que chaque individu assigne à chacune d'elles ¹¹. Selon la valeur des caractéristiques de l'emploi occupé et de celui ou ceux de promotion ou transfert et, en fonction de la pondération assignée à chacune, chaque agent choisira donc de rester dans le poste occupé ou d'accepter promotion ou transfert et formation.

Le nombre de candidats à un poste donné, ici le nombre de ceux acceptant promotion ou transfert, et de ceux préférant rester au poste qu'ils occupent, est donc égal au nombre d'individus qui y maximisent leur satisfaction. Il dépend d'une part de la nature et de la valeur des caractéristiques d'emploi de ces postes et d'autre part de la répartition inter-individuelle des pondérations affectées à celles-ci. Trois situations sont alors possibles selon que le nombre de candidats à la promotion ou au transfert (offre interne) est supérieur, inférieur ou égal aux besoins de la firme (demande interne) ¹² et l'entreprise n'est jamais sûre de trouver toujours autant de candidats à la promotion et au transfert qu'elle en a besoin.

Selon la théorie, la firme peut cependant, en faisant varier le niveau de salaire, agir sur la satisfaction qu'un agent retire

11. Ce système de pondération peut varier d'un individu à l'autre, c'est pour cela que le même poste peut procurer un maximum de satisfaction à certains agents et non à d'autres.

12. Remarquons que pour la plupart des auteurs, de la théorie du marché du travail interne à la firme, qui postulent l'existence d'une aversion généralisée des agents pour la promotion, le transfert et la formation, c'est la situation d'infériorité de l'offre à la demande qui est la plus courante.

d'un poste ¹³. Elle peut donc en jouant sur le niveau de rémunération affecté à un emploi faire varier la quantité offerte à celui-ci. En haussant le niveau de salaire elle peut faire augmenter le nombre d'individus maximisant leur satisfaction à ce poste, et donc y attirer un nombre plus important de candidats. Inversement en baissant le niveau de salaire elle peut diminuer le nombre d'individus maximisant leur satisfaction à ce poste, donc décourager certains candidats. Pour équilibrer l'offre interne et la demande interne, l'entreprise doit donc établir une différence de rémunération, que nous appellerons prime de promotion-transfert-formation, entre le poste occupé par l'agent et celui auquel il est promu ou transféré. Elle doit donc renoncer à adopter comme principe exclusif de sa politique salariale de ne verser à ses employés que le niveau de salaire déterminé sur le marché externe par la part générale de leur qualification qu'elle requiert. Cette différence ou prime sera positive, négative ou nulle selon que l'offre interne sera inférieure, égale ou supérieure à la demande et sa valeur absolue ou son montant dépendra de l'importance de la différence entre l'offre et la demande et de l'élasticité de l'offre relativement au salaire ¹⁴.

On a illustré ce résultat au graphique 1. Il indique le salaire (mesuré en dollars sur l'axe des ordonnées) versé par l'entreprise XYZ à ses employés du premier faisceau de mobilité. On suppose, pour simplifier, qu'ils restent autant de temps (mesuré sur l'axe des abscisses) dans chacun de ces postes. On suppose également que les passages (transfert ou promotion) de 8 à 9, 9 à 4, 4 à 5 sont considérés comme désavantageux par la plupart des salariés, alors qu'au contraire les promotions de 5 à 2 et de 2 à 1 sont très valorisées.

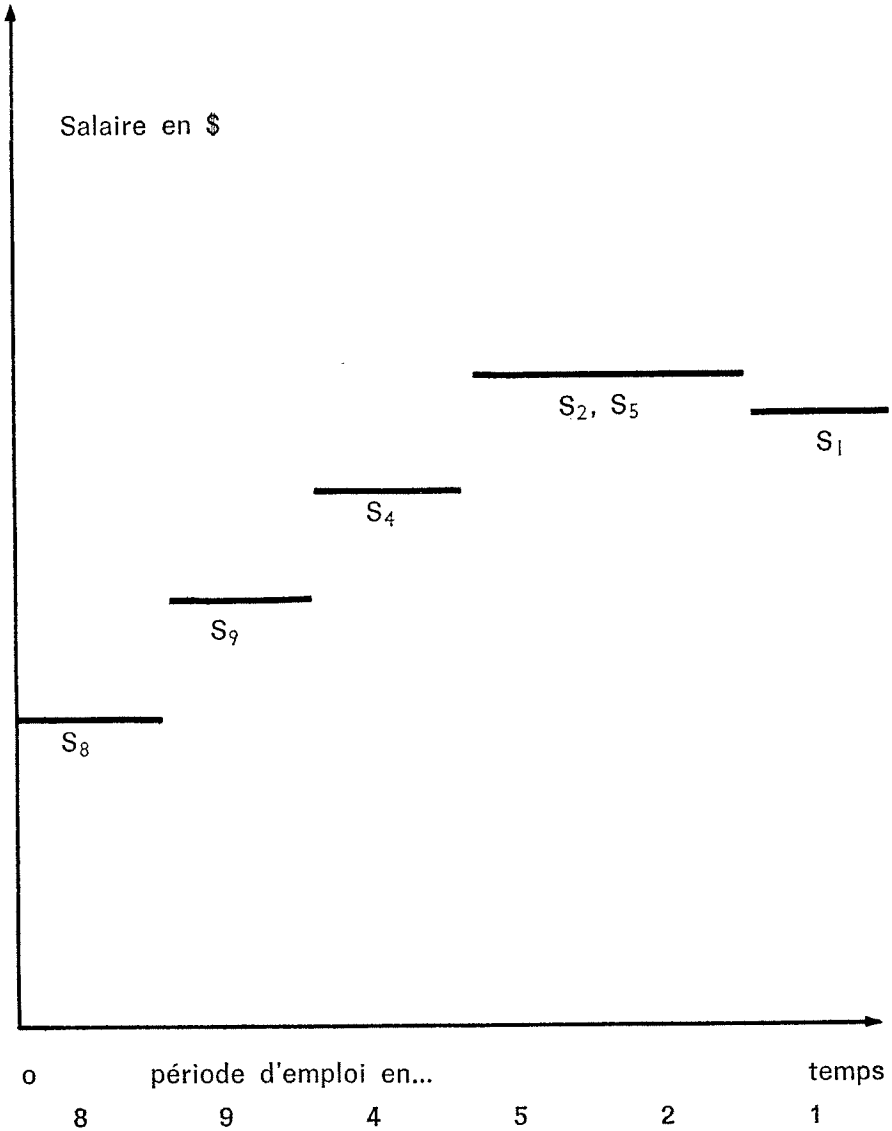
Dans ces conditions, l'entreprise verse aux employés des postes 8 un salaire correspondant à leur qualification générale requise (S_8). Ayant besoin de main-d'œuvre en 9 elle essaye d'y transférer certains de ceux occupés en 8 au salaire S_8 . Elle ne peut trouver le nombre de candidats qu'il lui faut et doit, pour compenser les désavantages des postes 9 et y attirer des sa-

13. Théoriquement la firme a en fait, le choix entre deux types de politique : action sur le niveau de salaire ou modification des caractéristiques d'emploi des postes. La tactique retenue sera celle qui se révèle la moins coûteuse. Son choix dépend donc du coût comparé de chacune de ces deux méthodes. Il faut d'ailleurs signaler ici que le coût de l'action sur le niveau de salaire ne se réduit pas au supplément de rémunération nécessaire pour attirer ou maintenir les offreurs aux postes considérés, mais doit également tenir compte des répercussions de cette modification salariale sur la rémunération des autres catégories de personnel employées dans la firme.

14. L'élasticité indique quelle variation du salaire est nécessaire pour obtenir une variation donnée de la quantité offerte.

Graphique 1 :

**Évolution du salaire des employés
au fur et à mesure de leur transfert ou promotion
au sein du premier faisceau de mobilité.**



lariés en nombre suffisant, y fixer le salaire à S_9 . Pour le passage aux postes 4 elle se heurte au même problème : au salaire S_9 ses employés préfèrent, pour la plupart, rester en 9 qu'être promu en 4 et, pour équilibrer l'offre et la demande interne, elle doit y fixer le salaire à S_4 . La situation est la même pour le transfert de 4 à 5 et en 5 le salaire monte à S_5 .

La situation se retourne pour la promotion de 5 à 2. Elle est valorisée, l'entreprise n'a aucune difficulté à trouver au salaire $S_2 = S_5$ le nombre de candidats nécessaires. La promotion de 2 à 1 est, quant à elle, si valorisée que le nombre de candidats à la promotion est supérieur aux besoins de la firme qui peut donc équilibrer l'offre et la demande en versant aux postes 1 un salaire S_1 inférieur à S_2 ¹⁵.

3.3 L'incitation à la stabilité d'emploi, la prévention du coût de la mobilité :

3.3.1 Objectifs et raisons d'être :

L'emploi, par la firme, d'un agent à un poste j implique pour celle-ci des coûts :

- a) Le salaire qu'elle lui verse régulièrement pendant qu'il occupe ce poste : $S_j t$.
- b) Les coûts de sélection, de recrutement et de formation qu'elle encourt au début de la période de l'emploi du salarié à ce poste : $CSR_j + CF_j$.

Mais il contribue également à chaque moment de cette période à la production en valeur (évaluée en termes monétaires) de l'entreprise : l'utilisation de cette force de travail détermine une augmentation des quantités produites-vendues et un accroissement des recettes de la firme que l'on nomme son produit marginal (PMjt).

Cet emploi n'est, pour l'entreprise, une occasion de profits que si ce qu'il lui rapporte, au cours de cette période, est inférieur à ce qu'il lui coûte c'est à dire :

15. Au lecteur qui s'étonnera, à juste titre d'ailleurs, de l'irréalisme de tels résultats, il faut rappeler que cet exemple, ainsi que tous ceux donnés dans la suite de ce texte, n'a d'autre but que d'illustrer l'influence d'un seul facteur sur la structure des salaires. En fait l'effet de la variable analysée est amplifié, réduit, annulé ou contrebalancé par celui de tous les facteurs que l'analyse théorique prend en considération.

— si (en négligeant les problèmes d'actualisation de la monnaie)

$$t = T \quad t = T$$

$$\sum_{t=1}^{T-1} PM_{jt} > \sum_{t=1}^{T-1} S_{jt} + CSR_j + CF_j$$

donc si

$$T > \frac{CSR_j + CF_j}{PM_{jt} - S_{jt}}$$

— autrement dit si le salarié occupe le poste j pendant une période de temps excédant celle qui permet à la firme d'amortir les coûts de sélection, de recrutement et de formation grâce à la différence entre le salaire qu'elle verse et le produit marginal de l'employé.

Pour éviter ou minimiser les pertes découlant du départ volontaire du salarié de la firme elle doit :

- a) décourager la mobilité pendant cette période d'amortissement,
- b) diminuer le coût ou la perte subie en cas de départ.

Pour maximiser son profit elle doit inciter l'employé à occuper ce poste au-delà de cette période et au moins tant que son maintien dans l'emploi est plus rentable que son remplacement¹⁷.

3.3.2 Moyens utilisables :

3.3.2.1 Diminution de la perte encourue en cas de mobilité volontaire :

L'action consiste à faire supporter au salarié lui-même une partie des dépenses de formation, — sélection — recrutement génératrices de cette perte.

Au cours de sa période de formation ou (et) au début de sa période d'emploi l'agent recevrait alors un salaire inférieur à celui qu'il percevrait, compte tenu de la part générale de sa qualification, sur le marché externe. Le coût de

16. T désigne la période d'emploi du salarié à ce poste.

17. Pour maximiser son profit l'entreprise ne doit pas nécessairement inciter l'agent à occuper ce poste à vie. Si son produit marginal décroît avec la durée d'emploi il peut, en effet, arriver un moment où son remplacement sera plus profitable que son maintien. Il faudra alors le transférer, le promouvoir... ou le licencier.

la formation, de la sélection et du recrutement, est alors financé pour partie par l'entreprise et pour partie par le salarié, sous forme de manque à gagner.

Evidemment cette prise en charge ne peut être que provisoire, car l'agent employé à ce poste doit y percevoir, au cours de la période où il occupe celui-ci, un flux salarial identique à celui qu'il recevrait, compte tenu de la part générale de la qualification requise, sur le marché externe. Le manque à gagner, sur le salaire du marché externe, encouru en début de période doit donc être compensé ensuite par le versement d'une rémunération supérieure à celle du marché externe. Cette méthode ne diminue donc pas le coût de la sélection, du recrutement et de la formation mais elle réduit la perte de la firme si l'employé quitte celle-ci et tant qu'il en supporte une partie.

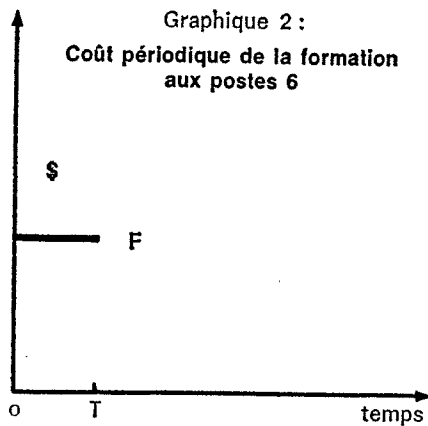
Supposons, par exemple, que dans l'entreprise XYZ l'occupation des postes 6 implique une formation s'étalant sur T périodes dont le coût unitaire (par individu formé) par période est F (graphique 2). Admettons que le salaire dû à chaque période, à ceux occupant ces postes, en raison de la qualification générale requise qu'il détiennent soit S, et que la période d'emploi dans ces postes soit t (graphique 3). Le coût assumé à chaque moment par la firme est décrit au graphique 4.

Afin de diminuer la perte encourue en cas de mobilité volontaire l'entreprise peut verser pendant la moitié de la période d'emploi le salaire S_1 ($= S - a$) au lieu de S puis le salaire S_2 ($= S + a$) (graphique 5). Le flux de rémunération reçu, pendant toute la période, par le salarié est exactement égal à celui qu'il aurait perçu au cours de celle-ci, sur le marché externe, en vendant la part générale de sa qualification¹⁸. Le coût assumé à chaque moment par la firme (graphique 6) ne varie plus de la même façon qu'avant. L'adoption de cette politique (comparer le graphique 6 au graphique 4), fait que l'entreprise subit, en cas de départ du salarié dans la première moitié de la période d'emploi, une perte moins importante¹⁹.

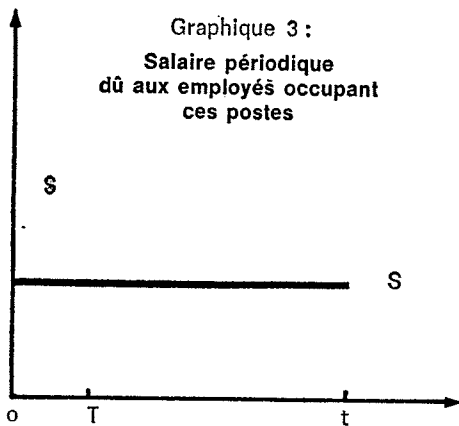
18. En toute rigueur économique cette proposition est fautive. Le manque à gagner du salarié est un prêt qu'il consent à la firme. La concurrence sur le marché du travail oblige celle-ci à l'en rembourser avec intérêt. L'entreprise appliquant cette politique verse donc un flux salarial égal à celui qui aurait été perçu sur le marché externe plus cet intérêt.

19. Dans l'exemple qui précède et ceux qui suivent on raisonne toujours en dollars constants.

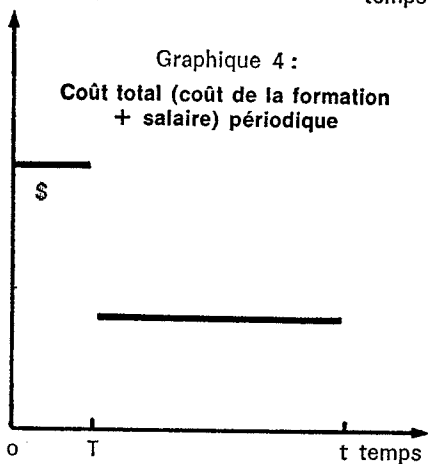
Graphique 2 :
Coût périodique de la formation
aux postes 6



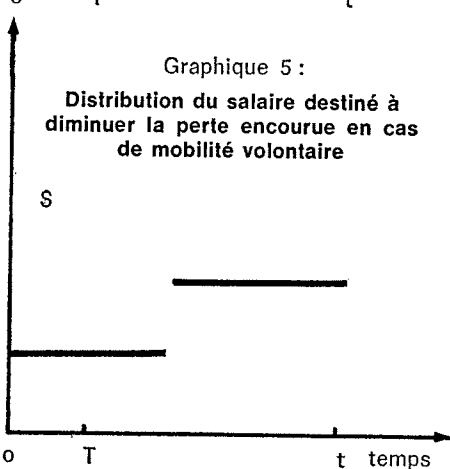
Graphique 3 :
Salaire périodique
dû aux employés occupant
ces postes



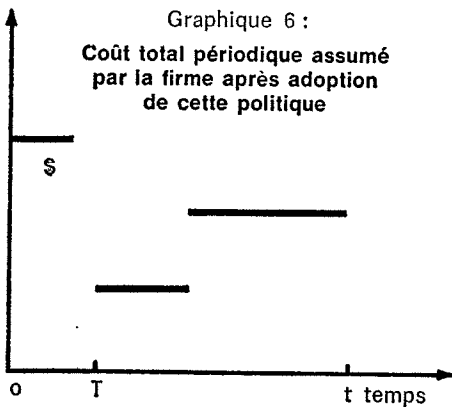
Graphique 4 :
Coût total (coût de la formation
+ salaire) périodique



Graphique 5 :
Distribution du salaire destiné à
diminuer la perte encourue en cas
de mobilité volontaire

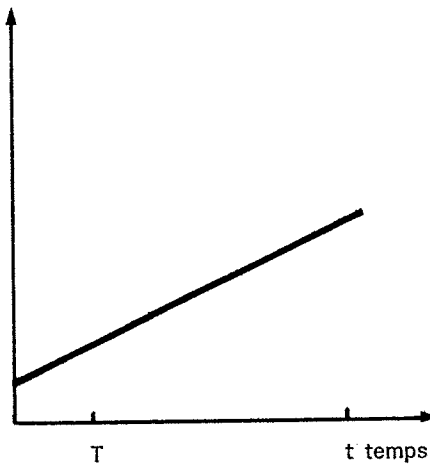


Graphique 6 :
Coût total périodique assumé
par la firme après adoption
de cette politique

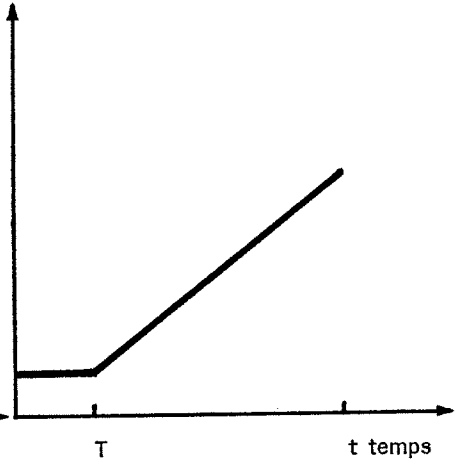


**Modèles possibles de répartition temporelle
du flux de rémunération versé aux employés du poste 6.**

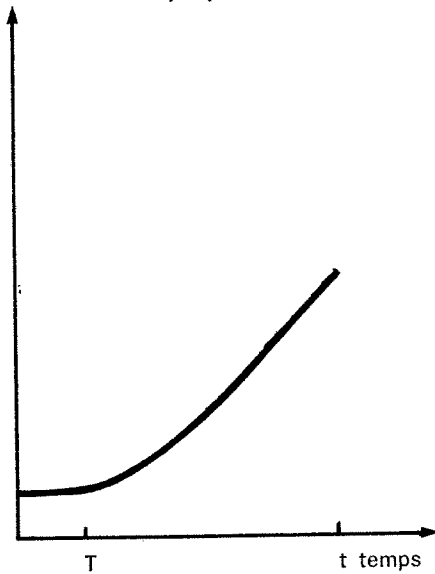
Graphique 7



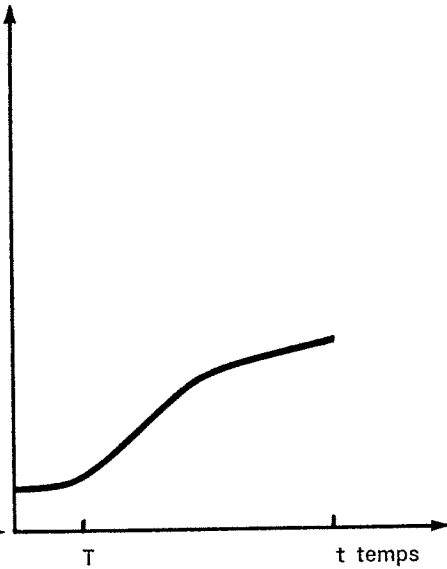
Graphique 8



Graphique 9



Graphique 10



3.3.2.2 Le découragement de la mobilité volontaire, l'incitation à la stabilité d'emploi :

C'est la résultante de mesures qui consistent à rendre la mobilité coûteuse pour le salarié lui-même. Ce peut être l'effet :

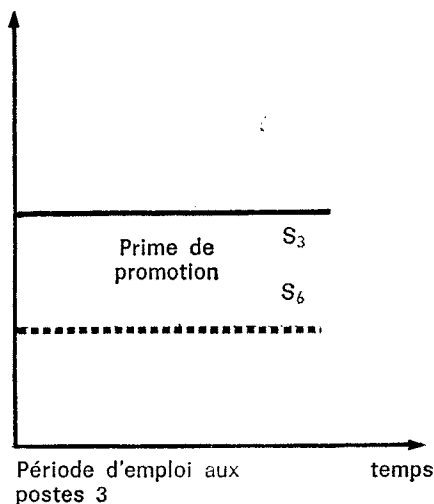
a) de la répartition temporelle du flux de rémunération que la firme doit verser au cours de la période d'emploi:

— on sait que la firme a intérêt à verser, au cours de la formation, un salaire inférieur à celui que l'agent percevrait sur le marché externe en raison de la part générale de la qualification. On sait aussi que ce manque à gagner ne peut être que provisoire et que cette contribution au coût doit être compensée par la suite. L'entreprise a donc intérêt à répartir temporellement cette compensation sous forme de montants croissants avec le temps de telle sorte que la compensation ne soit totale qu'à la fin de la période et que le coût du départ pour le salarié (part du manque à gagner non récupéré) soit d'autant plus fort que la durée de sa présence dans la firme est courte. Le salaire versé aux employés occupant les postes 6 pourrait, par exemple, évoluer selon l'un des modèles décrits aux graphiques 7, 8, 9, 10.

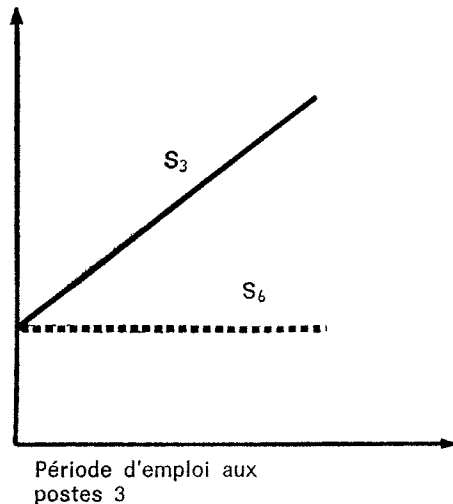
— De la même façon si l'entreprise doit, pour équilibrer l'offre interne et la demande interne, verser une prime de promotion elle a intérêt à répartir celle-ci sous forme de montants croissants avec le temps. Là encore la compensation du coût non monétaire (de la promotion ou du transfert et éventuellement de la formation requise) ne sera donc totale qu'à la fin de la période et la perte du salarié, s'il quitte la firme, d'autant plus grande qu'il la quitte tôt. Considérons, par exemple, la partie du troisième faisceau de mobilité de l'entreprise XYZ qui conduit par promotion des postes 6 aux 3. Aux postes 6 les agents reçoivent un salaire déterminé par la part générale de leur qualification (S_6) et aux postes 3 le même salaire augmenté d'une prime (S_3) destinée à y équilibrer l'offre et la demande car les postes 3 sont généralement considérés comme

**Salaires aux postes 3 et 6 (graphique 11)
et organisations possibles de la prime de promotion
(graphiques 12, 13, 14)**

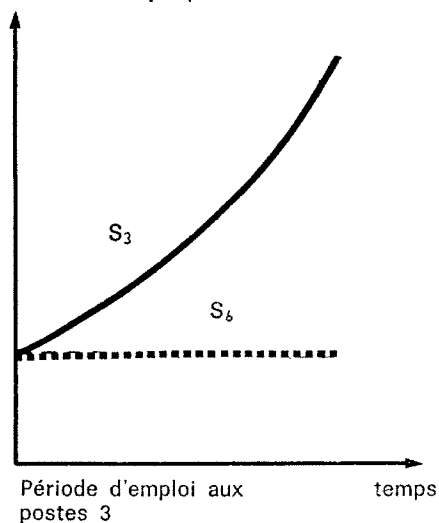
Graphique 11



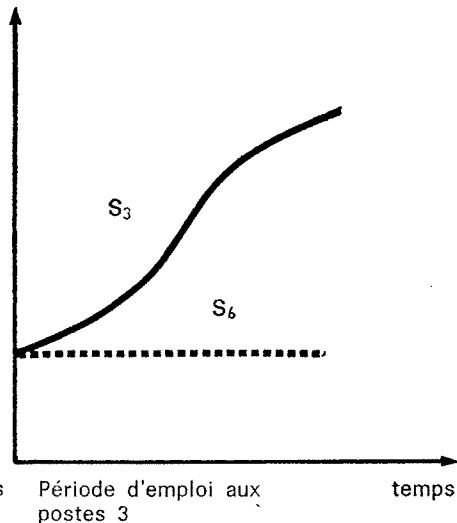
Graphique 12



Graphique 13



Graphique 14



plus désavantageux que les postes 6 (graphique 11).

Les graphiques 12, 13, 14 fournissent des exemples de la façon dont la firme pourrait organiser le versement de cette prime.

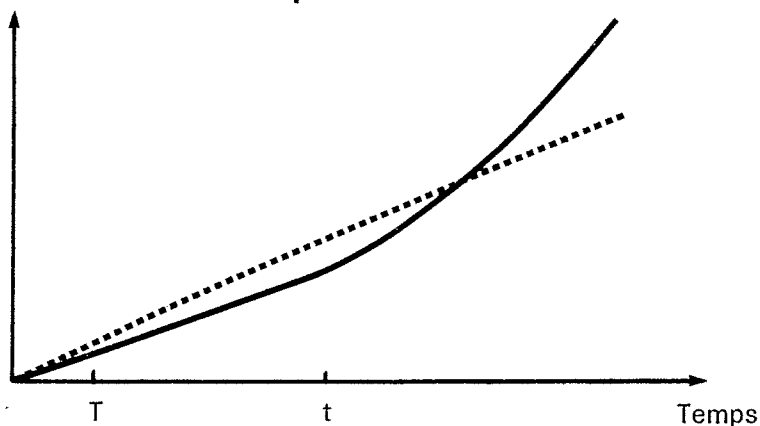
- b) de la répartition, entre postes d'un faisceau de mobilité, de la compensation des coûts de formation-sélection et recrutement, pris en charge par le salarié.

Afin de décourager le départ du salarié au cours de chacune des périodes qu'il doit passer dans les divers postes d'un faisceau de mobilité la firme peut verser la compensation de la participation de l'agent à ces coûts sous forme de montants croissants à la fois avec le temps passé dans chaque poste et avec la position du poste dans le faisceau²⁰.

Par exemple, l'évolution du salaire des employés passant dans les postes 6 et 3 pourrait

Graphique 15 :

Évolution du salaire aux postes 6 et 3.



Période d'emploi aux postes 6

Période d'emploi aux postes 3

20. Cette politique a aussi, évidemment, pour effet d'encourager la promotion et le transfert.

suivre l'évolution indiquée au graphique 15 par la courbe en trait plein. Les droites en pointillé indiquent ce que serait le salaire dans chacun de ces postes si la main d'œuvre recevait au cours de chacune de ces périodes d'emploi (l'une aux postes 6, l'autre aux 3) l'exacte compensation de leur participation aux coûts de la formation (sous forme de montants constamment croissants avec le temps). Si la firme suit le modèle représenté par la courbe en trait plein elle ne compensera totalement cette participation qu'aux postes 3 encourageant ainsi la stabilité de l'emploi et la promotion.

Cette répartition doit tenir compte de l'existence d'agents qui ne seront jamais promus ou transférés. Appliquée sans correctif à cet égard la politique précédemment définie aboutit au fait que ces agents ne perçoivent pas l'entière compensation de leur manque à gagner, donc reçoivent une rémunération totale inférieure à celle qu'ils obtiendraient sur le marché externe. Elle risque d'entraîner pour la firme des difficultés de recrutement, certains agents hésitant à courir le risque de moindre rémunération en cas de non-promotion ou de non-transfert. Pour l'éviter il faut prévoir, à partir du moment où la non-promotion ou le non-transfert sont choses acquises, une croissance des salaires permettant de réaliser cette compensation totale.

c) du mode de rémunération :

Une partie de la rémunération peut être proposée par la firme sous forme d'avantages monétaires ou non-monétaires liés à la présence de l'agent dans l'entreprise et à son ancienneté, et qu'il perd donc s'il quitte l'entreprise.

CHAPITRE 4

VALIDITÉ DU FONDEMENT THÉORIQUE DE L'INTERNALISATION DU MARCHÉ

Selon la théorie que l'on vient de développer, l'existence de ce type de marché du travail repose sur la spécificité technologique.

Pour pouvoir apprécier la validité d'un tel fondement il faut :

- a) examiner à quelles conditions,
 - une technologie est spécifique à une firme,
 - la spécificité de la technologie implique celle de la qualification,
 c'est à dire déterminer quelles entreprises doivent, selon la théorie, internaliser leur recrutement et leur formation et pour quels emplois,
- b) observer quelles firmes utilisent ces pratiques et pour quels emplois,
- c) comparer ces deux ensembles.

Si l'ensemble observé se confond avec celui prévu par la théorie on pourra admettre la validité du fondement théorique. Sinon il faudra conclure à son invalidité.

4.1 Conditions d'existence de la spécificité de la technologie de la firme :

Une technologie désigne le mode de combinaison d'inputs (matières premières ou produits semi-finis), et de moyens de production (machines), nécessaire à l'obtention d'un produit déterminé. Dans la logique de la théorie micro-économique, la technique de production utilisée par une firme est le résultat d'une procédure d'optimisation visant à déterminer la plus avantageuse parmi toutes les techniques possibles pour un produit donné. Toutes choses égales d'ailleurs, il y a donc, pour l'ensemble des firmes une relation de détermination de la technologie par la nature du produit fabriqué. Par suite, la spécificité de la technologie correspond à une situation de monopole : une seule firme, dans le marché du travail analysé, produit la marchandise considérée, ce faisant elle utilise une technique spécifique c'est-à-dire propre à elle et différente de celle utilisée par les autres.

Mais les techniques peuvent se distinguer uniquement par les inputs, les moyens de production restant identiques, c'est ainsi que du même ensemble de machines associé à des inputs différents peut résulter toute une série de produits divers (par exemple des automobiles, des camions et des tracteurs). Pour que la spécificité de la technique acquiert toute sa signification, il faut donc que la situation de monopole s'étende à tous les biens susceptibles d'être produits par le même ensemble de moyens de production.

4.2 Conditions de détermination de la spécificité de la qualification par celle de la technologie :

- a) Il est évident que la condition préalable est l'existence d'un certain niveau de qualification. Pour des emplois n'exigeant, de la part de la main-d'œuvre, aucune qualité autre que, ou, en sus de, celle fournie par la scolarité obligatoire, il ne peut exister de spécificité de la qualification. Il y a donc tout un ensemble d'emplois d'ouvriers ou d'employés qui échappe à cette détermination et dont l'importance ne peut aller qu'en croissant si se développent les modes tayloriens de division du travail.
- b) Ces cas mis à part, pour que la spécificité technologique détermine celle de la qualification, il faut que la nature des travaux dépende de la combinaison technique utilisée par la firme ou du produit fabriqué.
 - La plupart des tâches administratives échappent à cette relation car leur nature n'est pas affectée par les moyens de production employés, les matières premières ou les produits semi-finis utilisés, et les produits fabriqués.
 - Par contre, les tâches de production, et les tâches d'entretien, de préparation et de contrôle, de commercialisation sont liées à la technologie de la firme.
 - Les premières se rapportent à l'alimentation, au réglage et à la surveillance du bon fonctionnement des moyens de production. La firme utilisant des moyens de production qui lui sont propres, on peut donc admettre que ces emplois sont différents d'une entreprise à l'autre et par suite exigent des qualifications différentes et donc spécifiques. Ces tâches sont en effet exclusivement des activités de conduite ou de service de moyens de production, leur nature et la qualification qui en découle sont donc étroitement subordonnées au type de moyens de production mis en œuvre.

- La référence aux moyens de production ou au produit de la combinaison technique ne suffit pas à caractériser les tâches d'entretien, commerciales, techniques. Elles ont en effet un contenu indépendant de celle-ci ou de son résultat. Elles sont tâches d'entretien... de certains moyens de production, de commercialisation (achat des inputs, vente des outputs)... de certains produits, de préparation et de contrôle... d'un certain type de production. Leur nature renvoie à la double détermination de la fonction assurée : entretenir les moyens de production, acheter les inputs, vendre les produits, préparer et contrôler le procès de production, et de l'objet auquel cette fonction s'applique²¹. Si l'objet est spécifique, la fonction ne l'est pas, la qualification requise ne peut être qu'un ensemble de qualités spécifiques et non spécifiques à la firme.

4.3 Conclusion :

La spécificité technologique ne peut donc logiquement fonder les pratiques d'internalisation que

- a) pour des firmes qui occupent une position de monopole pour tous les produits pouvant être fabriqués à partir des moyens de production que la firme utilise,
- b) pour des emplois dont la nature dépend exclusivement de la combinaison productive choisie par celle-ci.

Peut-on admettre que toutes les entreprises qui pratiquent l'internalisation sont des monopoles et n'utilisent ces procédures que pour des emplois dont la nature dépend de la combinaison productive ?

Les résultats de nos recherches antérieures²² nous interdisent de répondre positivement à cette question et de conclure à la validité de ce fondement de la théorie : si la spécificité technologique constitue une base de l'internalisation du marché du travail elle n'en est qu'un des fondements possibles.

21. Dans le cas des tâches de production la détermination par la fonction (produire) ne peut être distinguée de celle par l'objet sur lequel s'applique cette fonction (moyens de production), car produire n'est rien d'autre que servir les moyens de production.

22. Dans « La hiérarchie des salaires dans la firme », chapitre IX, page 211 à 236, « Analyse, Epistémologie, Histoires économiques », N° spécial 7-8, mai-juin 1976, Institut des Études Économiques, Université de Lyon II, nous avons montré que des entreprises fabriquant les mêmes produits avec des techniques identiques adoptaient des pratiques d'internalisation.

CHAPITRE 5

PROPOSITIONS POUR UN AUTRE FONDEMENT DE L'INTERNALISATION

La « lutte » de la firme contre la mobilité volontaire du salarié peut constituer un autre des fondements de l'internalisation.

5.1 Les causes de la mobilité volontaire du salarié :

5.1.1 L'imperfection de l'information :

L'offreur de travail n'a pas une connaissance totale et immédiate des caractéristiques du poste auquel il s'embauche. Il n'acquiert cette connaissance que par son occupation effective, et ne peut apprécier la satisfaction qu'il en retire qu'après une période d'emploi. Il peut donc sur la base de l'information, partielle, dont il dispose, décider de s'embaucher à un poste car il pense y trouver sa satisfaction maximale et par la pratique de celui-ci, prendre conscience de sa mauvaise information, s'apercevoir qu'il n'y maximise pas sa satisfaction et donc décider de quitter la firme.

5.1.2 La différence des niveaux de satisfaction :

Il est également incité au départ s'il apprend ou constate une modification des avantages procurés par le poste qu'il occupe et par les autres emplois auxquels il peut accéder sur le marché. Il prend alors conscience que son emploi ne lui procure plus la satisfaction maximale et quitte l'entreprise.

5.2 Le coût de la mobilité volontaire :

Le départ du salarié est source de coûts, pour la firme. Il entraîne en effet, pour celle-ci, les pertes suivantes :

- perte de la part non amortie, lors de son départ, des dépenses que la firme a encourues pour le sélectionner, le recruter et le former,
- pertes de production découlant de l'effet destructeur de son départ sur l'organisation du travail ainsi que des heures perdues pendant la vacance d'emploi ²³.

23. La firme peut tenter de se prémunir contre les pertes dues aux heures perdues pendant la vacance d'emploi en faisant effectuer à ses autres salariés des heures supplémentaires. Elle n'en subira pas moins un coût qui sera celui des heures supplémentaires effectuées.

Pourquoi la firme les encourt-elle ?

- a) Un premier type de coût (pertes de production liées à l'effet déstructurant du départ du salarié) est dû à la nécessaire adaptation du nouvel embauché aux réalités techniques et psychosociologiques de son nouvel emploi, ainsi que des membres du groupe à la personnalité du nouveau venu.
- b) Un second type tient au fait que la firme a engagé des dépenses de sélection-recrutement, et de formation.

— *Les dépenses de sélection-recrutement* sont prises en charge par la firme par suite de la non-perfection de l'information des agents. La théorie micro-économique postule souvent la nullité (pour la firme) de ces coûts grâce à l'hypothèse d'information parfaite des offreurs et demandeurs de travail : tous les offreurs du marché considéré sont supposés connaître les caractéristiques de tous les postes de travail proposés, de la même façon toutes les firmes sont informées des propriétés de chaque offerreur. Cette hypothèse se révèle largement irréaliste.

Les firmes doivent, pour satisfaire les vacances d'emploi, les faire connaître, recevoir les postulants, et sélectionner parmi eux, ceux qui paraissent les plus aptes à occuper le poste considéré. Une telle opération engendre des dépenses : coûts des petites annonces passées dans les journaux, salaires des personnels chargés du recrutement et de la sélection, dépenses de matériel (batteries de test, etc. ...) Leur résultat se traduit pour la firme, en connaissance des caractéristiques de l'offreur et de sa fonction de préférence, et en meilleure appréhension par le travailleur des caractéristiques du poste proposé.

— *Les dépenses de formation* engagées par la firme peuvent être dues au fait qu'elle se trouve sur le marché du travail, en présence d'une rareté des qualifications qui lui sont nécessaires.

La firme peut également avoir à former sa main-d'œuvre si les qualifications nécessaires ne sont pas, compte tenu de leur nouveauté, disponibles sur le marché car pas encore produites par le système de formation.

La firme forme sa main-d'œuvre afin d'adapter les ou la qualification proposée sur le marché externe à la nature des tâches qui lui sont confiées. Ce type d'adaptation est particulièrement nécessaire, si le système de formation externe aux entreprises joue un rôle important en matière de production des qualifications. La formation reçue doit être alors suffisamment générale pour être utilisable par toutes les firmes qui manifestent un besoin pour ce type de formation.

Enfin la firme doit évidemment procéder elle-même à la formation d'une partie de sa main-d'œuvre si, occupant une position de monopole sur le marché du travail, elle utilise une technologie spécifique. Dans ce cas, en effet, la spécificité technologique implique celle de certaines qualifications professionnelles et détermine, pour les raisons analysées au chapitre I l'internalisation de la formation.

5.3 La lutte contre la mobilité volontaire :

La firme qui souhaite diminuer les coûts de la mobilité volontaire doit s'efforcer de réduire celui-ci. Elle doit moduler son action selon le type de mouvement exprimé par cette mobilité.

5.3.1 La lutte contre la mobilité volontaire due à l'imperfection de l'information :

Elle consiste à améliorer les procédures de recrutement et de sélection, ce faisant on obtient :

- Une meilleure connaissance de la fonction de préférence de l'offreur,
- Une meilleure information du salarié relativement aux caractéristiques d'emploi du poste vacant,
- Une extension des endroits où la firme informe des vacances d'emploi ce qui permet l'accroissement du nombre de personnes avisées donc de candidats et améliore ainsi la probabilité de trouver l'offreur maximisant sa satisfaction à ce poste.

Ces procédures agissent également sur la probabilité de licenciement du salarié par la firme qui s'aperçoit de l'inadéquation de sa qualification au regard de celle qu'elle requiert. Ce genre de licenciement a en effet les mêmes conséquences que le type

de mobilité analysé ici : la firme perd les sommes investies en sélection-recrutement voire en formation, du salarié licencié.

5.3.2 La lutte contre la mobilité volontaire due à l'insatisfaction :

Ce type de mobilité découle de la prise de conscience que réalise le salarié d'une infériorité des avantages que lui procure son emploi actuel relativement à ceux que lui offrirait un emploi dans une autre firme du marché. Il faut remarquer ici que cette prise de conscience s'effectue toujours « avec retard », l'instantanéité de l'information des offreurs et demandeurs de travail est une hypothèse théorique largement infirmée par le fonctionnement réel du marché : entre le moment où se produit un déséquilibre des avantages et celui où la firme et le salarié en sont informés, il y a toujours un certain délai lié à la structure du ou des réseaux d'information du marché. La prise de conscience de cette infériorité des avantages n'implique pas nécessairement départ immédiat (l'hypothèse d'instantanéité des offreurs de travail est tout aussi irréaliste que celle de l'instantanéité de l'information).

- a) Le moyen de réduction, de ce type de turnover, selon la théorie, consiste dans la revalorisation des avantages proposés par la firme. Une telle politique suppose d'ailleurs que l'entreprise se tienne au courant des avantages salariaux et non salariaux, ainsi que des conditions de travail pratiquées par ses concurrentes sur le marché afin qu'elle prenne conscience de ce déséquilibre avant que le salarié en soit informé.
- b) Un autre moyen de réduction consiste à rendre la mobilité coûteuse pour le salarié lui-même (celui-ci perdant alors, en quittant la firme, des avantages qu'il obtiendrait en y restant) c'est-à-dire à compenser le déséquilibre des avantages, perçus par l'agent à un moment donné, par la perspective d'avantages futurs.

— Ils peuvent résulter d'une politique d'internalisation de l'allocation des emplois et sont représentés par les promotions éventuelles auxquelles renonce le salarié en quittant la firme. Mais internaliser l'allocation de la main-d'œuvre, n'est-ce pas courir le risque de voir le salarié une fois formé quitter l'entreprise si son salaire ne rémunère pas l'accroissement de qualification obtenu, ou exiger, dans la firme, une augmentation de salaire, ce qui dans les deux cas conduit, pour la firme, à une perte de l'investisse-

ment réalisé ²⁴. Comment la firme peut-elle se prémunir contre de tels risques ?

Si cette procédure est suffisamment généralisée, elle peut envisager de conclure avec les autres firmes un accord, formel ou informel, interdisant ou limitant la mobilité inter-entreprises. Mais ils ne peuvent probablement durer qu'autant que ne se développe pas, dans l'économie, une rareté généralisée de la main-d'œuvre.

Elle peut donner à la qualification une forme partiellement ou totalement spécifique en mettant en place un système d'organisation du travail qui lui soit propre et différent de celui pratiqué par les autres entreprises. Faut-il alors aller jusqu'à faire de la spécificité technologique un des moyens de lutter contre la mobilité volontaire ? La firme intégrerait alors, au moment de la détermination de la combinaison technique optimale, le coût de la mobilité volontaire à celui du travail. Le proposition ne paraît pas incohérente et mériterait approfondissement.

- Les avantages peuvent également consister en une valorisation de l'ancienneté : croissance du salaire, ou des avantages non-salariaux avec l'ancienneté dans l'entreprise.

5.4 La rationalité économique d'une politique de réduction de la mobilité volontaire :

L'ensemble de ces moyens de lutte contre la mobilité est coûteux. La firme qui utilise ces méthodes accroît ses dépenses de sélection-recrutement, améliore son information relative aux niveaux de salaires et caractéristiques d'emploi proposés par les autres firmes du marché, éventuellement revalorise les avantages qu'elle propose et internalise l'allocation de la main-d'œuvre.

La firme doit donc procéder à un véritable calcul d'optimisation ou de rentabilité dont les termes sont le coût du turnover, le coût supplémentaire que ces mesures engendrent, enfin la ou les relations liant le turnover à ces dépenses c'est-à-dire déterminant l'efficacité de la lutte contre lui.

24. Ce problème se pose d'ailleurs chaque fois que la firme internalise la formation pour une des raisons évoquées ci-dessus.

Deux choix extrêmes peuvent résulter de ces calculs :

- Le premier n'accorde aucune importance à cette lutte. La firme consacre aux dépenses de sélection-recrutement-formation le minimum de fonds possible. Il n'y a pas d'internalisation du marché du travail. Les avantages procurés par la firme sont parmi les plus bas du marché. La firme ne peut recourir qu'aux catégories de main-d'œuvre les plus dévalorisées et les plus instables (travailleurs immigrés, femmes, jeunes sans formation professionnelle). La mobilité importante est compensée par la faiblesse des dépenses de sélection, de recrutement et de formation, le bas niveau du salaire, et l'absence de dépenses d'amélioration des conditions de travail de telle sorte que la balance avantages-coûts peut se révéler profitable pour la firme.
- À l'opposé, le second lui accorde une grande place. Elle donne une grande importance aux problèmes de sélection-recrutement-formation, la firme y consacre des fortes sommes. Elle s'efforce de maintenir, en agissant sur le niveau du salaire et les autres caractéristiques d'emploi, un niveau des avantages nets parmi les plus élevés du marché. Elle internalise son marché et offre ainsi au salarié, possibilités de promotion et stabilité d'emploi. Certes une telle politique a ses coûts mais, si elle est efficace, peut se révéler profitable pour la firme.

Remarques :

- a) La firme peut adopter en matière de mobilité une attitude différente selon les catégories de main-d'œuvre qu'elle utilise. Il est, en particulier, difficile de concevoir que le premier type de politique puisse être appliqué de façon généralisée à toute la main-d'œuvre employée par l'entreprise, le fonctionnement de l'entreprise exigeant par exemple une certaine stabilité du personnel d'encadrement.
- b) Des contraintes peuvent affecter la détermination de la politique pratiquée à l'égard de la mobilité. L'adoption du second type de politique implique l'existence de capacités financières conditionnant sa mise en œuvre. La firme doit pour l'appliquer disposer, par autofinancement ou emprunt, des fonds nécessaires et pouvoir les immobiliser jusqu'au moment où cette politique portera ses fruits et dégagera les ressources permettant d'amortir ou de rembourser les sommes engagées, et d'autofinancer la continuation de cette politique.

5.5 Conclusion :

L'internalisation est donc conçue ici comme réaction de la firme vis-à-vis de la mobilité volontaire du salarié et de son coût.

- a) Le coût de cette mobilité résulte de la prise en charge par la firme, des coûts de formation et de sélection-recrutement. Cette prise en charge est la conséquence d'un ensemble de causes possibles dont fait partie la spécificité de la technologie et de la qualification.
- b) L'internalisation du marché n'est qu'un des moyens dont dispose la firme pour lutter contre la mobilité volontaire du salarié.
- c) L'internalisation ou toute autre forme de lutte est décidée à partir d'un calcul de maximisation du profit qui ne conduit pas nécessairement à une lutte contre la mobilité.

BIBLIOGRAPHIE

- A) L'exposé le plus complet de cette théorie se trouve dans :
 DOERINGER (P.B.) & PIORE (M.J.): « Internal Labor Markets and Manpower Analysis », *Studies in Social and Economic Process*, Heath and Company, Lexington, 1971.
- B) Certains aspects de la théorie sont développés dans :
 BECKER (G.S.): « Human Capital », NBER, New-York, 1964.
 DOERINGER (P.B.): « Determinants of the Structure of Industrial Type Internal Labor Market », *Industrial and Labor Relations Review*, Janvier 1967.
 DONALDSON (D.) : & EATON (B.C.): « Firm - Specific Human Capital : A Shared Investment or Optimal Entrapment ? », *Canadian Journal of Economics*, Août 1976.
 DUNLOP (J.T.): « Job Vacancy Measures and Economic Analysis », in « The Measurement and Interpretation of Job Vacancies », NBER, New-York, 1966.
 KERR (C.): « Labor Markets : Their Character and Consequences », *American Economic Review*, Mai 1950.
 KERR (C.): « The Balkanization of Labor Markets », in « Labor Mobility and Economic Opportunity », by BAKKE (E.W.) et alii, MIT - John Wiley and Sons, New-York, 1954.
 LESTER (R.A.): « A Range Theory of Wage Differentials », *Industrial and Labor Relations Review*, Juillet 1952.
 MABRY (B.): « The Economics of Fringe Benefits », *Industrial Relations*, Février 1973.
 MORTENSEN (D.T.): « A Theory of Wage and Employment Dynamics », in PHELPS (E.S.) and alii : « Microeconomic Foundations of Employment and Inflation Theory », Mac Millan, New-York, 1970.
 OI (W.Y.): « Labor as a Quasi-Fixed Factor », *Journal of Political Economy*, Supplement, Octobre 1962.
 PIORE (M.J.): « Fragments of a Sociological Theory of Wage », *American Economic Review*, Mai 1973.
- C) Les études suivantes utilisent certaines des notions ou relations de la théorie : ²⁵
 ALEXANDER (A.J.): « Income, Experience and the Structure of Internal Labor Markets », *Quarterly Journal of Economics*.

25. Certaines de ces études, en particulier celles antérieures à la « naissance » de la théorie, ne s'y réfèrent pas explicitement mais appliquent des notions ou relations qui sont celles de la théorie.

- DAUBIGNEY (J.P.): « La hiérarchie des salaires de la firme, contribution critique à une théorie du salaire », *Analyse Epistémologie Histoire Economiques*, No spécial 7-8, Mai-Juin 76, Institut des Études Économiques, Université de Lyon II.
- DOERINGER (P.B.) & PIORE (M.J.): « Labor Market Adjustment and Internal Training », *Proceedings of the Eighteenth Annual Meeting, Industrial Relations Research Association*, Décembre 1965.
- DOERINGER (P.B.): « Low Pay, Labour Market Dualism and Industrial Relations Systems », in « Wage Determination », OCDE Paris, 1974.
- EHRENBERG (R.G.): « Heterogeneous Labor, the Internal Labor Market, and the Dynamics of the Employment Hours Decision », *Journal of Economic Theory*, Juin 1971.
- GITELMAN (H.M.): « Occupational Mobility Within the Firm », *Industrial and Labor Relations Review*, Octobre 1966.
- MACKAY (D.I.) & alii: « Labour Markets under Different Employment Conditions », Allen and Unwin, Londres 1971.
- MARTIN (N.) & STRAUSS (A.): « Pattern of Mobility Within Industrial Organization », *Journal of Business*, Avril 1956.
- MEYERS (F.): « Ownership of Jobs : A comparative Study », *Monograph Series, Institute of Industrial Relations, University of California Press, Los Angeles*, 1976.
- PARKER (J.E.): « Interactions of External and Internal Labor Markets for Engineers and Scientists », *Proceedings of the Eighteenth Annual Meeting, Industrial Relations Research Association*, Décembre 1965.
- PARNES (H.): « Research on Labor Mobility », *Social Science Research Council, New-York*, 1954.
- PARSONS (D.): « Specific Human Capital : An application to Quit Rates and Lay off Rates », *Journal of Political Economy*, Novembre et Décembre 1972.
- PENCAVEL (J.H.): « Wages, Specific Training and Labor Turn-over in U.S. Manufacturing Industries », *International Economic Review*, Février 1972.
- RAHN (L.M.): « Internal Labor Markets : San Francisco Longshoremen », *Industrial Relations*, Octobre 1976.
- RAIMON (R.L.): « The Indeterminateness of Wages of Semi-Skilled Workers », *Industrial and Labor Relations Review*, Janvier 1953.
- REYNOLDS (L.G.): « The Structure of Labor Markets », *Yale Labor and Management Center Series, Harper and Brother, New-York*, 1951.
- ROBINSON (D.): « Local Labour Markets and Wage Structure », *Gower-Press, Londres*, 1970.

- ROSS (A.M.): « Do we have a New Industrial Feudalism ? », American Economic Review, Décembre 1958.
- SHISTER (J.): « Labor Mobility : Some Institutional Aspects », Proceedings of the Third Annual Meeting, Industrial Relations Research Association, 1950.
- STEINBERG (E.): « Upward Mobility in the Internal Labor Market », Industrial Relations, Mai 1975.
- STOECKEL & FIZAINÉ (F.): « Effet d'entreprise et structuration du marché du travail », Annales de l'INSEE, Mai-Décembre 1976.
- VINCENS (J.) & ROBINSON (D.): « Études des comportements sur le marché du travail », OCDE, Paris, 1976.
- WILENSKY (H.): « Work, Carrers and Social Integration », International Social Science Journal, Fall 1960.

*La publication de cette monographie a été rendue possible
grâce aux aides financières de l'Université de Montréal
et du Ministère du Travail et de la Main-d'œuvre.*