

**Adéquation entre formation et politique de Gestion Des Ressources Humaines : Essai d'analyse à partir de la notion de Marché Interne du Travail.**

**MEBARKI NACEUR, Université d'Oran.**

**Résumé**

Les effets de l'investissement dans les ressources humaines demeurent un domaine mal connu par les chefs des entreprises algériennes. L'objet de cet article est d'analyser le rôle de la formation dans la production et la construction de la compétence et plus globalement dans l'élaboration et la conduite d'une véritable politique de gestion des ressources humaines. Cette politique doit mettre en évidence l'interaction stratégique entre les objectifs des acteurs de celle-ci et leurs conséquences économiques. D'autre part, la conduite d'une telle politique permet à l'entreprise d'opérer rapidement les ajustements nécessaires.

**ملخص**

إن آثار عملية الاستثمار في الموارد البشرية تظل ميدانا لم يعني بالأهمية الكافية من قبل مسؤولي المؤسسات الجزائرية. هدف هذا العمل يتمثل في تحليل دور التكوين والتمهين، خصوصا في إنشاء و خلق مايسمي بالكفاءة، وعموما في عملية إعداد و توجيه سياسة حقيقية وفعالة من أجل تسيير الموارد البشرية المتاحة. هذه السياسة يجب أن تبين وتوضح الآثار المتبادلة بين أهداف صناع هذه السياسة المتمثلون في أرباب العمل والعمال من جهة، والآثار الاقتصادية لهذه الأهداف من جهة أخرى. إن سلك مثل هذه السياسات يمكن المؤسسة من القيام بإجراء عملية الضبط الضرورية، وبالسرعة اللازمة.

**Introduction.**

L'objet du présent travail est, d'une part, de conduire une réflexion théorique sur les questions de la formation, de la politique de gestion des ressources humaines et du marché interne du travail et ceci à travers la transposition des acquis théoriques déjà

réalisés sur des économies développées et de vérifier la pertinence de leur éventuelle transposition au cas algérien. D'autre part, de montrer comment la formation structure graduellement la problématique des nouvelles règles de gestion des ressources humaines. Ces nouvelles règles sont dictées par une mondialisation croissante des relations économiques. Celle-ci apparaît à travers :

- L'importance accordée, dans les pays développés, à la question des délocalisations de productions qui se traduit par une nouvelle division internationale du travail ou la compétence et la polyvalence de la main d'œuvre joue un rôle important dans la gestion des ressources humaines ;
- Les phénomènes de mise à niveau imposés par les plans d'ajustement structurel auxquels ont été soumis de nombreux pays en voie de développement au cours des années quatre-vingt dix. Ces plans remettent en cause les relations d'emploi existantes pour créer des nouvelles qui exigent une formation continue ;
- L'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui exige une formation permanente et de qualité. On assiste ici, non seulement, à un changement très profond de la forme de la formation, mais aussi à son rôle et ses objectifs ;
- Enfin, les mutations du système productif, l'amélioration du niveau scolaire et les mutations du travail se manifestent dans les organisations qui sont, de plus en plus, soumis à un environnement incertain.

La prise en compte de ces phénomènes apparaît donc indispensable, non seulement, pour la mobilisation des chefs d'entreprise à prendre des actions en matière de formation, mais aussi, pour l'élaboration et la conduite d'une véritable politique de gestion des ressources humaines et ceci afin d'éviter les conflits sociaux.

Sans prétendre répondre pleinement, aux questions théoriques et méthodologiques que posent les responsables des ressources humaines des entreprises algériennes, le présent travail s'efforce de contribuer à mieux les poser et jalonner les travaux à venir

sur la question de l'adéquation entre formation et politique de gestion des ressources humaines.

Selon l'approche traditionnelle, l'analyse du marché du travail est indépendante de celle du système de formation. Cette indépendance s'explique par le fait de l'existence d'emplois définis par les entreprises en fonction de leurs exigences techniques, indépendamment du marché du travail. Quant au système de formation, cette approche lui confie le rôle de fournir, aux entreprises, des travailleurs de diverses qualifications.

Ainsi, il est admis que l'équilibre sur le marché du travail s'opère par la simple confrontation entre l'offre et la demande de qualifications. Dans le cas où ce marché se trouve en situation de déséquilibre, la théorie traditionnelle prévoit le jeu d'un certain nombre de processus d'ajustement dont les délais dépendent du fonctionnement du marché du travail lui-même. Ce fonctionnement passe obligatoirement par une relation d'emploi déterminée au préalable par un contrat complet, entaché d'aucune incertitude et basée sur une perfection de l'information sur le marché du travail. Ceci permet d'affirmer que le marché du travail fonctionne dans une parfaite transparence qui élimine les problèmes de motivation ou d'effort, car tout salarié négligeant peut être repéré et sanctionné. Le développement des recherches en économie du travail invite à adopter une autre démarche, qui a renversé la problématique traditionnelle. Selon cette nouvelle démarche, ce sont les entreprises elles-mêmes qui créent et gèrent ce qui apparaît comme déséquilibre ou imperfection sur le marché. Cette gestion passe obligatoirement par le contrôle du contenu de la formation de la main-d'œuvre par une internalisation du marché du travail.

F. Sellier (1979) a mis l'accent sur le fait que l'entreprise exerce une fonction active en vue de segmenter et de diviser le travail pour produire des espaces techniques qui déterminent à l'égard des travailleurs qui s'y insèrent des enchaînements nécessaires... Il s'agit ici de refuser un pur et simple déterminisme technologique et de reconnaître la place et le rôle des politiques de gestion de la main-d'oeuvre<sup>1</sup>. Des

---

<sup>1</sup> F. SELLIER, les nouvelles Analyses de l'Offre d'Emploi, Revue d'Economie Politique, Janvier- Février 1979.

politiques qui se traduisent, nécessairement, par un attachement du salarié à l'entreprise. Cet attachement est en lui-même un facteur perturbateur des hypothèses de l'analyse traditionnelle.

Par conséquent, l'entreprise est perçue comme un lieu privilégié d'affectation de la main-d'œuvre, qui doit être effectuée dans le souci d'une intégration de la stratégie d'emploi dans un rapport de production d'une part, et de ne pas isoler cette stratégie des autres politiques de l'entreprise avec lesquelles elle est en étroite relation d'autre part. Selon cette démarche on constate une suprématie du fait organisationnel sur le fait concurrentiel adopté par l'analyse traditionnelle.

Les premiers éléments du renversement sont apparus dans la théorie de la segmentation qui suppose que les qualifications sont à l'origine de l'acquisition d'une certaine stabilité de la main-d'oeuvre. Cette stabilité s'explique par le fait que certains emplois exigent un investissement en formation. Dans ce cadre théorique, la formation de certains groupes de travailleurs est conçue comme un effort pour se protéger de l'instabilité et non le résultat d'une exigence technique ou un instrument d'une politique de gestion de la main-d'oeuvre.

Toujours dans le même cadre théorique, une question délicate émerge, celle de l'identification des déterminants du salaire. La théorie du capital humain apporte sur ce point une réponse intéressante. Selon les auteurs de cette théorie, le prix du travail est déterminé par le niveau de formation initiale ou continue du salarié. Ainsi le salaire est supposé :

- motiver et déclencher les efforts de formation initiale ou continue du salarié. Ces efforts se traduisent par un accroissement des compétences, ces dernières étant elles-mêmes source autonome d'augmentation de la productivité physique et justifiable de salaires plus élevés.
- expliquer la mobilité des travailleurs. Chaque travailleur est prêt à changer d'employeur pour profiter d'un éventuel écart de salaires.

Cependant, il n'est plus aujourd'hui nécessaire de souligner que la formation détermine en aval le fonctionnement du marché du travail, et elle est susceptible d'être

influencée par l'évolution technologique d'une part, et par la politique de gestion de la main-d'oeuvre d'autre part.

Dans tel contexte, la formation doit jouer un rôle essentiel dans le fonctionnement du marché du travail<sup>1</sup> non seulement en tant que productrice de qualifications diversifiés (compétences) nécessaires au développement des entreprises et qui peuvent être reconstituées dans différentes entreprises (section I), mais aussi, en tant que facteur de mesure de la capacité du marché du travail à opérer rapidement les ajustements nécessaires (section II).

## **Section I : La Formation et le Besoin de compétence.**

Nul ne peut ignorer l'importance de la formation dans la croissance économique. De nombreuses études ont montré qu'il existe une relation statistique entre la formation et le revenu national par habitant. Par contre, d'autres ont montré que la croissance rapide de l'output industriel, bien qu'elle n'est pas associée à une croissance rapide de l'emploi industriel, elle est basée sur une amélioration significative de la qualité de la main-d'œuvre. Ces études révèlent aussi:

- une baisse relative de l'emploi dans les secteurs qui emploient, principalement, la main-d'oeuvre non qualifiée;
- une augmentation absolue de l'emploi qualifié du secteur industriel moderne et les services ;
- et une augmentation de l'offre de formation financée par l'employeur.

Les arguments avancés pour expliquer cette situation se limitent aux conséquences d'une amélioration significative de la formation continue de la main-d'œuvre et aux efforts consentis en matière d'un investissement en capital humain.

Cependant, il est souvent soutenu que parmi les nombreux éléments qui favorisent la productivité, il convient de souligner fortement l'importance :

- du niveau de la formation initiale (de l'enseignement général ou technique),
- du recyclage continu et reconversion,
- de la familiarité avec l'ensemble de l'outil de production,
- du sentiment de maîtriser son travail.

Tous ces éléments, sont reconnus, depuis fort longtemps comme des éléments d'évaluation du capital humain<sup>2</sup> qui à son tour peut être utilisé pour traiter les problèmes de croissance et de richesse nationale. D'une manière générale, le capital humain se définit par des connaissances générales, spécifiques, le savoir et l'expérience qui sont acquis par l'individu, compte tenu de la facilité avec laquelle se fait l'apprentissage. La

---

<sup>1</sup> Ici le marché du travail est conçu dans ces deux volets : interne et externe.

<sup>2</sup> Le concept du capital humain a été développé par l'école de Chicago en théorie du capital humain. On peut citer surtout les travaux de T. Schultz (1961) et G. Becker (1962).

synthèse fondamentale de la théorie du capital humain, est que le niveau d'éducation accroît les compétences et par la suite le niveau de production<sup>1</sup> ce qui justifie un niveau de salaire plus élevé pour un individu compétent. Ainsi, tout effort consenti par cet individu pour développer son niveau d'éducation, lui permet d'acquérir un niveau de compétence supérieur et il sera justement rémunéré par le marché du travail.

Les économistes ont depuis longtemps reconnu que ce niveau de compétence est un facteur essentiel d'accroissement de la productivité. Cependant, le degré de cette croissance dépend des capacités individuels d'utilisation du savoir acquis durant toute la période de formation.

Ainsi, selon Degot (1987), être compétent, c'est être capable de mobiliser son savoir pour le traduire en actes. Face à l'automatisation croissante des tâches, cette compétence peut paraître superflue si l'on appréhende le développement technique comme une source inexorable de déqualification ouvrière. Dans cette conception, l'adaptation des salariés aux nouvelles normes techniques semble être considérée acquise d'une part, et le rôle de la maîtrise et de l'apprentissage apparaît négligé d'autre part. En effet, de façon plus ou moins marquée, toute entreprise qui change de technologie, un temps d'adaptation plus ou moins long, des salariés, est nécessaire. Ce temps représente un coût pour l'entreprise, celle-ci a donc intérêt à le minimiser en s'appuyant sur la maîtrise et l'apprentissage sur le tas<sup>2</sup>. Parfois, même l'achat d'une entreprise peut être motivée par l'adaptation de ses salariés aux techniques de production.

D'autre part, en raison de la non disponibilité de certaines compétences sur le marché du travail et de l'élévation des coûts de repérage et de recrutement de ces compétences, l'entreprise est incitée à recourir à son marché interne de l'emploi en développant la formation sur le tas du personnel (le learning by doing de K. Arrow) et à modifier l'organisation du travail de manière à économiser le travail qualifié rare. En

---

<sup>1</sup> La relation indirecte qu'est établie cette théorie, entre le niveau d'éducation et de la productivité, lui constitue une profonde critique.

<sup>2</sup> Compte tenu que les attributs associés à ce type de formation sont impossibles à dupliquer dans une salle de classe, les entreprises privilégies cette méthode.

suite, elle sélectionne les salariés qui suivront cette formation et le contenu de celle-ci en fonction de ses objectifs et ses besoins réels du travail qualifié. Ainsi, l'entreprise estime connaître la relation exacte entre la formation et la production, ce qui lui permet de maximiser son profit et de calculer le coût de formation qui permettra d'obtenir une productivité optimale. Cette approche présente d'une part, l'intérêt de relier la formation aux règles de gestion interne des entreprises et d'autre part, elle met l'accent sur la question de la modification du contexte du travail qui devient alors un élément important dans le processus de construction de la compétence.

Cette démarche a de plus l'avantage de réduire les coûts de recrutement d'un nouveau partenaire, mais aussi et surtout les coûts de contrôle et d'incitation au respect des termes contractuels. En effet, le recrutement de travailleurs à l'extérieur pour occuper les nouveaux postes de travail peut se révéler très coûteux pour l'entreprise. En plus du coût de recrutement proprement dit (procédure de sélection) il faut ajouter les coûts de formation et d'adaptation à l'entreprise et les coûts liés à d'éventuelles erreurs dans l'appréciation de la classification à accorder aux nouveaux arrivants<sup>1</sup>. Ces problèmes sont pourtant fréquents et incitent les entreprises à développer leurs systèmes de formation afin de produire des compétences en fonction de leurs besoins de production. Dans ce cadre d'analyse, les dépenses liées à la formation doivent être prises comme tout autres dépenses d'investissement stratégique pour l'entreprise, du moins par les plus grandes et /ou les plus technologiquement avancées. Le but de cet investissement est l'acquisition et l'accumulation d'un ensemble de qualifications et de compétences nécessaires à l'augmentation des profits futurs et à la conservation des niveaux élevés de productivité. Pour apprécier l'opportunité d'investir dans une formation, l'entreprise compare le rendement interne de cet investissement avec le taux d'intérêt. Elle peut donc estimer les coûts en formation et les rendements attendus en matière de productivité et de disponibilité de compétences (qualifications). Ainsi, elle décide de faire cet investissement si:

---

<sup>1</sup> Les travaux de Spencer 1973, montrent que les entreprises sont peu capables d'évaluer les compétences de ces nouveaux arrivants, lors de l'embauche, car elles se fient, le plus souvent, aux diplômes.



- le coût actualisé de l'acquisition des qualifications est inférieur à la somme actualisée des profits à percevoir suite à l'augmentation de la productivité;
- comme pour tout autre investissement, on peut associer à ce type d'investissement un taux de rendement qui doit être supérieur au rendement de l'investissement financier c'est-à-dire au taux d'intérêt.

Ainsi, le centre de gravité de la théorie du capital humain se déplace de l'individu vers l'entreprise et ceci afin de rendre compatibles les intérêts des employés et des employeurs, dans la mesure où les dépenses de formation sont traitées comme des investissements rentables pour les deux parties. Pour rentabiliser cet investissement, l'employeur est censé donner une importance particulière au rôle de la maîtrise et de l'apprentissage dans le cadre de l'élaboration de la politique de formation, pour s'assurer de l'adaptation des employés aux nouvelles normes techniques et minimiser les problèmes de dysfonctionnement et les aléas.

Selon les travaux de C.H. D'ARCIMOLES, ces problèmes sont fréquents et ce sont justement eux qui sollicitent la compétence des salariés et suggèrent la nécessité de dépasser la compétence monolithique et instrumentale de l'automatisation pour reconnaître la trame événementale de l'activité organisationnelle. Selon les mêmes travaux cette trame qui, au double rythme du prévu et de l'imprévu, appelle une qualification élargie où le savoir n'est rien sans une bonne capacité d'analyse et de réaction, voire de prévision et d'anticipation. Ainsi le travail dit intelligent prend de plus en plus la place du travail prescrit, ce qui se traduit nécessairement par la valorisation de la formation continue et exige une compétence de base du salarié. Constater ce fait invite à conférer un rôle important à la compétence parmi les variables déterminants l'évolution de la production. Ainsi, cette compétence est considérée comme étant un potentiel de productivité.

Cependant, ces mêmes travaux montrent que de très nombreuses firmes longtemps engagées dans la voie de la polarisation des emplois, laissent à constater l'existence d'un nouveau modèle de production, où les dirigeants reconnaissent le besoin et l'intérêt d'une main-d'œuvre qualifiée et impliquée. Cette reconnaissance doit considérer la

formation, non seulement en tant que facteur essentiel d'acquisition de la compétence et une clé d'accès au profit, mais en tant que facteur complémentaire aux efforts de recherche et de développement. Ces efforts de recherche sont supposés faciliter l'intégration des innovations technologiques par les entreprises et augmenter la productivité. Selon une étude de F.FECHER, sur le cas des entreprises de l'industrie manufacturière Belge, les effets de recherche et développement directs sur la croissance de la productivité sont plus fréquemment positifs et atteignent des valeurs d'environ 30%<sup>1</sup>. Ce résultat, renverse la problématique de la théorie du capital humain et incite l'entreprise à s'engager d'avantage dans une politique d'acquisition de compétences, à travers, l'investissement dans des programmes de formation de son personnel pour pouvoir ensuite, non seulement, percevoir les profits de cet engagement, sous forme de gains de productivité, mais pour sauvegarder son profit. D'autre part, cet effort de formation et de recherche doit être régulier pour lui permettre d'améliorer sa capacité d'absorption des nouvelles technologies.

Ainsi, l'attitude des entreprises face aux évolutions économiques et les progrès techniques a pu modifier le contenu et la nature de la formation. De nos jours, l'essentiel des différentes politiques de gestion des ressources humaines s'oriente vers la recherche d'un optimum, capable de concilier à moindre coût les intérêts des employeurs et des employés. Le niveau de cet optimum est basé sur l'enjeu de la négociation entre les deux partenaires afin de trouver un compromis qui prend en considération les intérêts des individus et les besoins des entreprises.

Pour l'employeur, l'enjeu doit lui permettre, d'une part, d'avoir une main-d'œuvre compétente pour mieux s'adapter aux besoins techniques et d'accroître la productivité potentielle de sa force de travail, et d'autre part, de sauvegarder ses profits à long terme. Pour l'employé, l'un des éléments de cet enjeu est la possibilité de progression dans sa carrière professionnelle et accéder à un poste mieux rémunéré.

Dans ce cas, le cadre idéal de réalisation de ces objectifs, incohérents en apparence, est le développement d'un appareil de formation interne. Ce mode de

---

<sup>1</sup> F. Fecher, Effets directs et indirects de recherche et développement sur la productivité : une analyse de l'industrie manufacturière Belge, papier préparé au VI journées de micro-économie appliquée Orléans France 1989.

formation permet, d'une part, à l'entreprise d'exercer un certain contrôle, plus au moins autonome, sur la nature et le contenu de cette formation. D'autre part, le salarié qui bénéficie de ce type de formation a une garantie supplémentaire d'avoir une reconnaissance de sa qualification personnelle et d'être en position d'imposer, lors des négociations, son pouvoir de négociation et ceci à travers le différentiel de productivité anticipé. Ce constat renforce d'avantage l'idée de l'intérêt d'analyser le rôle de la formation, non seulement dans l'ajustement du marché interne du travail, mais aussi, dans la détermination de la relation salariale et dans la performance des entreprises.

## **Section II : La formation et l'ajustement du marché interne du travail.**

Dans les économies contemporaines, la formation est un élément essentiel du fonctionnement du marché du travail. Cette importance accordée à la formation tient au fait qu'au moment de définir le profil de l'employé désiré, l'employeur place la formation et le diplôme en tête de tous les éléments entrant dans la construction de ce profil. D'autre part, la formation et le diplôme sont, par tous, présentés comme le critère décisif dans le mécanisme d'embauche. Du point de vue de l'employeur la formation est un étalon majeur de mesure de l'insertion et de la productivité. Par contre, l'employé voit dans la formation un élément très favorable à sa sélection parmi ces concurrents. Devant cette prépondérance de la formation, les nouveaux offreurs de travail les moins formés ou les moins diplômés paraissent, évidemment, bien mal lotis pour espérer décrocher un emploi stable et bien rémunéré. L'argument qui justifie cette position est relativement très simple. Toutes les annonces d'offres d'emploi qui paraissent dans la presse font explicitement mention à des niveaux de formation, même le tri des curriculums vitae de candidatures s'effectue en grande partie sur la base d'un cursus diplômant. Ainsi, comme l'expérience le prouve, le critère de la formation est bel et bien un critère décisif au moment de l'embauche.

Dans ce travail, la formation est définie dans son large sens, celui qui consiste en la production des qualifications et effectuée par différents systèmes. Elle est composée de l'ensemble des formations:

- Initiales et continues (la formation générale),
- Interprofessionnelles (dispensée par les milieux professionnels),
- Internes aux entreprises.

L'importance accordée à chaque type de formation varie selon les périodes, les régions et les secteurs d'activité en fonction des stratégies des employeurs et des employés. Ces stratégies sont basées sur le principe de la participation active de chacun des partenaires au financement des efforts de formation.

Par ailleurs, l'évolution technique rapide oblige, le plus souvent, les entreprises à opter pour les formations internes, non seulement parce qu'elle les contrôlent mieux, mais aussi pour mieux adapter la main-d'œuvre à leurs besoins en matière de qualifications. Ce type de formation est coûteux pour les entreprises, sous réserves de formules de subventions gouvernementale, et ou la participation des intéressés à cette formation et exige un certain temps d'ajustement plus au moins long selon l'expérience de l'entreprise en la matière.

En fin, la disponibilité d'un personnel formé peut inciter l'entreprise à modifier l'organisation du travail afin de rationaliser l'utilisation de ces ressources en main-d'œuvre disponible et rentabiliser l'investissement qu'elle a fait au moment du recrutement. Ainsi, la formation constitue un élément d'ajustement du marché interne du travail et ceci en accélérant les transactions sur celui-ci.

A cet égard, toute politique de gestion de la main-d'œuvre exige de disposer en permanence d'une réserve de travail qualifié. Selon D. GAMBIER et M. VERNIERES, lorsque l'appareil de formation produit en abondance des travailleurs qualifiés qui sont donc disponibles sur le marché du travail, les modifications souhaitées de l'appareil productif sont plus faciles à réaliser.

Dés lors, la formation devient une des préoccupations de l'entreprise, parce qu'elle doit répondre à un besoin de compétences nécessaire à la maximisation des profits. A cet effet, la participation active de l'entreprise au financement des efforts de formation est nécessaire. Des efforts, qui sont utiles pour la recherche et la sauvegarde des profits.

Cependant, du point de vue de l'employé une formation interne lui permet:

**\* sur le plan professionnel.**

- de s'adapter facilement avec son outil de travail et aux tâches à accomplir, et tout particulièrement, aux variations de celles-ci ;
- de réduire la période d'apprentissage de son métier;
- de s'intégrer au sein de l'entreprise.

**\* sur le plan individuel.**

- la progression de ses revenus,
- un accroissement de la sécurité d'emploi;
- la possibilité de promotion ;
- un contentement au travail ;
- la garantie contre l'arbitraire patronal.

Ainsi, ce type de formation constitue l'origine de l'existence de ce que la théorie économique appelle qualifications spécifiques. Ce type de qualifications a donné naissance à l'analyse en terme des marchés internes du travail.

La question à laquelle nous devons maintenant essayer de répondre est la suivante: pourquoi les entreprises sont-elles incitées à internaliser leur marché de l'emploi ? La réponse à cette question peut s'appuyer sur différents modèles.

A premier abord, les travaux de R. Coase (1937) ont montré qu'il est plus coûteux à l'entreprise de recourir au marché afin de réduire les coûts de transactions. Ceci implique que c'est au sein de l'entreprise que ces transactions doivent se faire. D'après cette approche, l'entreprise est une entité qui économise les coûts de transactions.

Cette approche a été confirmée par les travaux de O. Williamson (1989), l'auteur montre que les coûts de transactions peuvent être réduits à travers l'internalisation du marché du travail. Williamson, défend sa position à travers l'investissement en capital humain spécifique qui sera utilisé que pour la production et la distribution des biens et services spécifiques. Cette position est confirmée par les modèles de salaire d'efficience<sup>1</sup>, selon lesquels une augmentation des salaires se traduit par un gain pour l'entreprise, car l'augmentation des coûts directs du travail est plus que compensée par la

---

<sup>1</sup> Ce salaire efficient est déterminé en tenant compte de deux types de coûts à savoir :

- les coûts de recrutement ou de formation ;
- les coûts de surveillance ou de déviance.

hausse de la productivité. De ce fait, l'entreprise détient un rôle central dans l'allocation des ressources et permet de pallier les déficiences du marché. Le même constat peut être trouvé dans la théorie des contrats. Selon laquelle, le coût d'allocation des ressources dans l'entreprise est plus faible que si l'on devait recourir au marché. Une fois de plus, et à travers le contrat, l'entreprise peut définir un ensemble de stratégies au sein duquel elle pourra choisir l'action qui sera exécutée par les salariés. Cet ensemble de stratégies contient en lui-même différents facteurs d'ajustement du marché interne du travail et permet à l'entreprise d'avoir une grande marge de manœuvre lors de l'élaboration des politiques de gestion des ressources humaines

Ces différentes approches, sont aujourd'hui majoritaires et renversent la conception classique de l'entreprise. Pour laquelle celle-ci est définie par sa fonction de production et par son objectif de maximisation du profit. En fait, cette définition ne permet pas d'expliquer certains phénomènes liés à la politique de gestion des ressources humaines et qui figurent parmi les préoccupations majeures de l'entreprise à savoir : la sélection de la main-d'œuvre, l'ajustement entre emploi et formation, mobilisation de la main-d'œuvre face à l'automatisation des tâches, les problèmes de dysfonctionnement etc...., constater ces faits invite à conférer un rôle important à l'organisation de la relation du travail afin d'obtenir des travailleurs un bon accomplissement des tâches qui leur sont confiées et dans des délais bien déterminés.

Au premier abord, cette organisation doit, d'une part, concilier les intérêts des partenaires du marché du travail et d'autre part, instaurer des règles de contrôle et d'incitation au respect des termes des contrats du travail. Le cadre dont lequel peuvent être bien appliqués ces principes, c'est celui de l'internalisation progressive des contrats de travail.

### **1) Le concept du marché interne.**

La définition la plus souvent retenue du marché interne est celle de P. DOERINGER et M. PIORE. Pour laquelle, le marché interne du travail est conçu comme « une unité administrative à l'intérieure de laquelle la rémunération et l'affectation du travail sont régies par un ensemble de règles et de procédures

administratives<sup>1</sup>». Les auteurs ont, également, souligné l'importance de l'internalisation partielle du marché de l'emploi afin d'assurer les compétences individuelles et collectives nécessaires aux entreprises. Ceci n'exclut pas le recours de celles-ci au marché traditionnel pour s'approvisionner en main-d'œuvre qualifiée, remise sur le marché suite aux licenciements.

Plus récemment C. D'ARCIMOLES (1996) a montré que l'apparition du marché interne ne signifie pas nécessairement l'affaiblissement des forces concurrentielles. L'auteur fait, également, une distinction entre deux types de marchés internes:

- Ceux dus à des pressions syndicales;
- et ceux qui résultent d'une réelle recherche d'efficacité maximale.

Selon F. EYMARD DUVERNAY (1985), le modèle de « marché interne » peut être schématiquement caractérisé par l'articulation entre des procédures de nature juridique à validité dans l'entreprise (statut, règles explicitées par la négociation collective, définition de poste ...) et des usages établis par le fait de la répétition<sup>2</sup>.

Ainsi défini, le marché interne, à une origine liée à deux facteurs:

#### **A) Le changement organisationnel**

L'importance de ce facteur apparaît une fois qu'une entreprise structure une partie de ses emplois selon des règles propres à elle. Cette structuration est une réponse aux:

- 1- changements technologiques fréquents qui se traduisent nécessairement par un changement des qualifications exigées des travailleurs,
- 2- la diminution du poids de l'activité productive au profit d'activités telle que la recherche, l'administration,
- 3- l'acquisition de, dans certaines entreprises, d'un pouvoir de régulation du marché du fait de leur dimensions ou de leur pouvoir concurrentiel.

De ce fait, un grand nombre d'entreprises sont contraintes à modifier leur organisation du travail. Cette modification est censée doter l'entreprise d'une politique du personnel autonome. Or dans le schéma traditionnel, elle n'a pas cette autonomie,

---

<sup>1</sup> P.B. Doeringer et M. Piore, Internal labour Market and manpower analysis, Lesington, 1971, p. 2.

<sup>2</sup> E.F. Eymand Duvernay : Modes de Gestion de la Main-d'œuvre et Flexibilité du marché du travail, Paris, 1985. P. 23.

puisqu'à chaque fois qu'elle crée un nouveau emploi, elle doit conclure un nouveau contrat de travail avec le nouveau travailleur. A cet effet, l'autonomie est supposée améliorer l'efficacité du travail et assurer une bonne affectation des travailleurs aux emplois disponibles. Le développement de ce type de politique pose un certain risque, car il peut conduire à l'éclatement du marché du travail, et de la collectivité de travail de l'entreprise elle-même, d'où l'importance du second facteur développé ci-dessous.

## **B) la cohésion sociale**

Selon l'approche behavioriste, l'entreprise est souvent perçue comme une organisation ayant ses objectifs, ses conflits, ses tensions, elle doit établir des règles qui régissent les modalités de promotion, le rythme de travail, ou tout autre sujet qui touche à la relation d'emploi. L'établissement de ces règles permet à l'entreprise d'éviter les réactions négatives des salariés et conserver l'équilibre entre ses objectifs et ceux des salariés.

D'une façon générale, ces deux facteurs doivent être intégrés dans toute perspective de modification technique ou organisationnelle de l'entreprise, et ce afin de maintenir un équilibre permanent entre objectifs collectifs et objectifs individuels.

Enfin, le marché interne se caractérise par:

- l'existence de contrats de plus long terme, entre l'entreprise et la main-d'oeuvre;
- le salaire est attaché au poste de travail;
- l'ancienneté est utilisée comme critère d'affectation aux postes;
- le poste est le résultat d'un contrat constitué dans le cadre de l'entreprise et ne vaut que dans ce cadre
- les conflits sont réglés par des procédures d'arbitrage
- le salaire dans ce marché est lié au poste et les augmentations de rémunérations se font à travers les promotions.

Selon Favereau (1989) un marché interne n'est pas une organisation anti-marchée, mais une série de règles et procédures réintroduisant l'organisation et la gestion du



personnel dans l'analyse économique. Les pressions du marché n'y sont pas annulées, mais canalisées par le biais des points<sup>1</sup> d'entrée proposés aux candidats extérieurs.

## **2) Les limites du marché interne.**

Dans le cadre des petites et moyennes entreprises, le champ d'application des règles d'affectation et de rémunération des personnels, la définition des points d'entrée et la répartition de l'investissement en formation sont faciles à définir. En dehors de ce type d'entreprises, la diversité des situations est grande. Certaines entreprises, définissent des échelles d'autonomie selon les catégories de personnel. Ainsi les chefs du personnel des établissements de l'entreprise ont l'initiative de recrutement et de classification des ouvriers. Par contre, la rotation des cadres de l'entreprise entre les établissements est gérée au niveau de l'entreprise. Dans ce cas précis, c'est la qualification du personnel qui détermine la nature du marché interne. Ainsi, les modes de gestion du personnel définissent les dimensions des marchés internes. Pour les ouvriers le marché interne est défini à l'échelle des unités de production, pour le personnel de maîtrise celui-ci est défini à l'échelle de la branche et enfin pour les cadres celui-ci est défini à l'échelle du groupe. Cette approche a été confirmée par D.Gambier et M. Vernières. Selon les auteurs, la distinction entre plusieurs « politiques » selon les catégories de personnel est une conséquence logique de la division du travail dont le développement tend à isoler à l'intérieur d'une même unité administrative des sous-ensembles de travailleurs séparés les uns des autres par l'existence de véritables seuils de formation<sup>2</sup>. Si l'on adopte cette approche, on est amené alors à parler des marchés internes au sein de la même entreprise ce qui signifie l'existence de plusieurs politiques de gestion des ressources humaines. Pour éviter une telle situation, il faut :

-homogénéiser les règles et les procédures qui régissent la gestion des différents types de personnels,

---

<sup>1</sup> Ces points d'entrée sont les postes qui, régulièrement positionnés au long de l'échelle hiérarchique, ne sont pas réservés à la promotion interne.

<sup>2</sup> D. Gambier et M. Vernières, *Le marché du travail*, op. Cit. p. 98.

-définir les qualifications prises en considération lors de la création et la structuration du marché interne. Cette définition des qualifications doit être actualisée à chaque fois qu'une formation interne est envisagée,

-l'instauration d'un ensemble de règles particulières afin d'unifier et caractériser le fonctionnement des sous marchés internes en cas de leur existence au sein d'une même entreprise.

Enfin, Pioré et Sabel (1984), ont montré que ce type de formule ne s'applique aux entreprises qu'en phase de croissance, mais il est difficilement compatible avec une situation de crise. Cette situation oblige les entreprises à recourir à des contrats de courte durée pour ajuster l'emploi aux variations de la production. Dans ce cas un investissement en formation, que ce soit de la part de l'employeur ou de l'employé, n'est plus rentable du fait de la brièveté du contrat.

## Conclusion

Au terme de cette analyse, on constate que, la mise en relation de la formation et du marché du travail est indispensable, non seulement pour la conciliation des intérêts respectifs de dirigeants et des employés, mais pour comprendre les éléments déterminants de leur dépendance. Cette dépendance est accélérée par l'instabilité économique actuelle qui touche tout les pays en voie de développement, ce qui se traduit, à court terme, par des modifications des besoins en main-d'œuvre.

Par ailleurs, l'évolution rapide des techniques de production nécessite une reconversion fréquente et rapide de la main-d'œuvre. La rapidité de cette reconversion n'est possible que par :

- l'internalisation, plus au moins, partielle du marché de l'emploi ;
- la faculté qu'ont les entreprises de dispenser une formation spécifique adaptée à leurs besoins ;
- l'amélioration de la formation scolaire initiale ;
- les niveaux d'aptitudes à s'insérer et à évoluer des personnes formées ;
- et la profondeur des changements du système productif.

Ainsi, les compétences individuelles et collectives nécessaires à l'activité de l'entreprise seront assurées d'une manière plus au moins continue.

Cependant, l'analyse du marché interne du travail met en évidence la supériorité du fait organisationnel dans la détermination de la relation d'emploi. Ainsi la collaboration entre l'employeur et l'employé sera durable et basée sur le respect de l'intérêt de l'un et de l'autre. Le premier sera assuré de la bonne adéquation des compétences de son personnel et le second bénéficiera d'une promesse implicite de carrière et une reconnaissance de sa formation dans la classification adoptée par l'entreprise.

De ce point de vue, le marché interne peut fonder, à travers la collaboration des contractants, un équilibre coopératif entre la réalisation des buts de l'employeur et ceux des employés, afin d'une part, d'éviter les coûts supplémentaires (absentéisme, grève, turnover,...) mais aussi d'accroître l'effort de la main-d'œuvre et donc sa productivité, et de faciliter les changements dans l'organisation du travail d'autre part. Ainsi, le marché

interne du travail est appréhendé beaucoup plus comme un stock que comme un flux dont les règles de fonctionnement obéissent à des règles internes, établies à travers des négociations avec les syndicats, et aux contraintes institutionnelles qui régissent les relations du travail.

Enfin, les entreprises qui ne pratiquent pas de telles politiques de gestion du personnel éprouvent des difficultés croissantes à recruter et à conserver leur main-d'œuvre et seront obligées à recourir au marché externe. Ce qui suppose l'augmentation des coûts de recrutement de cette nouvelle main-d'œuvre et le temps d'adaptation de celle-ci à son outil de travail et à son nouveau poste de travail. Ainsi, elles ne peuvent exercer aucun contrôle sur les diverses formations dont le rôle, dans la gestion des ressources humaines, n'est jamais négligeable.

## **Bibliographie.**

- Balot G. et Piatecki C. Turnover, Productivité et hiérarchie dans le marché interne du travail. *Revue économique* 37, 1986 P. 285-306.
- D'Arcimoles C.H, Diagnostic Financier et Gestion des Ressources Humaines, Nécessité et pertinence du Bilan Social. ED. Economica, 1996.
- Doeringer P.B et Piore M.J, *Internal Labour Markets and Manpower Analysis*. New York Sharpe 1971.
- Eymand Duvernay E.F, *Modes de Gestion de la main-d'oeuvre et flexibilité du marché du travail*. Paris, 1985.
- Favereau O, *Marchés internes, Marchés externes*, *Revue économique* Mars 1989, Vol. 40, n.2 P.273-328.
- Fecher F, Effets directs et indirects de recherche et développement sur la productivité: une analyse de l'industrie manufacturière Belge, papier présenté au VI journées de micro-économie appliquée. Orléans France Mars 1989.
- Gambier D. et Vernières M. : *Le Marché du travail*. Paris, 1985.
- Gazier B. *Stratégies des ressources humaines*, Collection Repères, Ed. La Découverte, 1993.
- Harbison F. et Myers C.A, *Education, Manpower and Economic Growth*, New-York, MC Graw-hiu, 1964.
- Seillier F, *Les Nouvelles analyses de l'offre d'emploi*, *Revue d'économie politique*, Janvier Février 1979.
- Spence M. *Job Market signaling*, *Quarterly Journal of Economics*, 1973.
- Vernières M. : *Ajustement, Education Emploi*. ED Economica 1995.
- Williamson O." *Transaction Cost Economies*" in schmalensee et willig (eds), *Hand book of industrial Economies*, Amsterdam, North Hollande, 1989, P. 135-182.