

MARCHES ET ORGANISATIONS

Le **marché** peut être défini comme un lieu de rencontres des désirs des **producteurs** exprimés par leurs **offres** et de celui des **consommateurs** exprimés par leurs **demandes**. **G. A. Frois**.

I- Les limites de l'économie de marché :

Il se passe rarement un jour sans que l'on fasse un achat sur un marché, que ce soit de l'essence, l'huile, lait, sucre, etc.

Les prix d'achat de ces différents biens ne varient que de façon discontinue ; la situation qui constitue l'exception à la règle est celle dite d'**inflation** galopante qui justement considérée comme un cas **anormal, pathologique**.

Le seul cas, considéré comme un cas normal, où il y ait fluctuation très fréquente des prix est celui des **bourses de valeurs mobilières**, ou de marchandises. À bien y réfléchir, il est assez paradoxal que ce cas tout de même très particulier ait été pris comme représentation privilégiée, comme modèle de perfectionnement de l'économie de marché.

Mais un paradoxe parallèle est également frappant ; la plus grande partie de nos activités se déroule dans des organisations, telles que des firmes privées ou (IBM, le Crédit Lyonnais, Renault ou Peugeot...), des administrations diverses (hôpitaux, Ministères, Universités, Mairies), organisations marchandes (syndicats, associations) ; chacun assume alors les responsabilités qui lui ont été confiées, répondant (plus ou moins volontiers) aux demandes de son supérieur d'effectuer de nouvelles tâches, dirigeant éventuellement le travail de ses subordonnés ; le contact avec l'économie marchande peut être limité à l'encaissement de son traitement enfin de (contact limité, mais évidemment fondamental) ; cette relation marchande a été prévue par contrat négocié au départ et révisé de façon au mieux périodique.

Or, pendant de nombreuses années, les économistes ont concentré leur attention sur le comportement des acheteurs et des vendeurs sur les marchés, laissant aux spécialistes de psychologie sociale ou de gestion le soin de se pencher sur le fonctionnement internes des organisations.

Ainsi, c'est parce qu'elles étaient, en un certain sens, à la fois « **hors-marché** » et « **contre-marché** » que le fonctionnement des organisations échappait à l'attention des économistes. Hors-marché car, par essence, le fonctionnement interne des organisations est étranger à la logique de l'échange marchand : c'est même leur raison d'exister que de mettre en place des « **règles** », des « **conventions** », des « **contrats** » comme fondement des échanges de biens et de services à l'intérieur de l'organisation.

Et si la tâche des économistes est de se préoccuper de l'échange marchand, on comprend bien qu'ils ne se préoccupent guère du non-marchand, du « hors-marché ».

Or, l'analyse contemporaine a justement remis l'étude des organisations, des institutions au cœur des préoccupations des économistes.

Marchés et organisations sont donc largement substituables et le remplacement de l'un par l'autre, le déplacement des frontières, est très fréquent.

Le marché remplace l'organisation quand une entreprise licencie ses femmes de ménage et fait appel à un spécialiste de nettoyage de bureaux.

A l'inverse, une organisation remplace un marché quand on embauche un comptable à temps plein au lieu de faire appel à un cabinet spécialisé extérieur.

En ce concerne le fonctionnement, le marché et l'organisation ont évidemment trait commun ; dans l'un et l'autre cas, il s'agit d'un mode d'allocation de ressources et de coordination des activités économiques au travers d'une combinaison de décisions individuelles.

Mais l'opposition, évidente et claire, est fondée sur le couple prix-règles. Dans le cas du « marché », l'allocation des ressources et la coordination des activités sont réalisées au moyen de prix, le rôle des règles étant (non pas exclu) mais secondaire, alors que dans le cas de l'« organisation », c'est le rôle des règles qui est essentiel, celui des prix étant là encore, non pas exclu, mais secondaire.

II- Les spécificités du contrat de travail :

L'analyse néo-classique traditionnelle de l'échange et des marchés a été élaborée une construction tout à fait impressionnante ; dans la théorie de l'équilibre général, il y a à la fois, prise en compte du système d'interdépendance et de représentation identique du fonctionnement des marchés ; marchés des biens, marchés des services sont ainsi coulés dans le même moule, analysés avec les mêmes instruments.

En effet, dans les économies contemporaines, le salariat constitue la force dominante prise par la relation d'emploi. Il importe donc de bien préciser la distinction entre les deux statuts, celui du travailleur salarié et celui de travailleur indépendant.

C'est évidemment le contrat de travail qui constitue le critère juridique du salariat. L'employeur, ayant la direction du travail en assume, par voie de conséquence, le profit et les risques.

Le salarié, pour sa part, renonce à sa liberté dans l'organisation de son travail et acquiert, pendant la durée du contrat, un droit à une rémunération indépendante des aléas économiques de l'entreprise.

Du point de vue juridique, la caractéristique fondamentale du contrat de travail n'est pas que le salarié promette d'exécuter un travail ou de fournir un service, mais que le salarié se place sous

l'autorité de l'employeur pour l'exécution du travail. C'est donc le rapport de **subordination juridique** qui constitue le critère distinctif du contrat de travail.

On trouve ainsi chez le spécialiste incontesté de la théorie des organisations **H. A. Simon** « **Les organisations** », le concept de « **Relation d'autorité** ». Subordination juridique et **relation d'autorité** sont deux dénominations différentes d'un même phénomène.

Le premier met l'accent sur l'aspect juridique (**la subordination**), le second sur l'aspect socio-économique (**l'autorité**).

A partir du moment où il y a signature d'un contrat de travail, employeur et employé deviennent interdépendants, mais les droits obtenus par chacun d'entre eux restent limités :

-**Le pouvoir** de subordination obtenu par l'employeur reste en partie formel, l'effort de l'employé ne pouvant être complètement contrôlé ;

-**le droit**, pour l'employé, à un salaire indépendant de la conjoncture reste là encore en partie formel, les assertions de l'employeur sur la situation économique ne pouvant être contrôlées par l'employé que de manière imparfaite.

C'est ce type de considération qui a conduit à des développements (« **Salaire d'efficience** ») d'une part, « **Contrats implicites** » d'autre part remettant en cause le modèle traditionnel.

III- «**Marché Interne** » «**Marché Externe** » et le **fonctionnement des organisations** :

1- **Définition** :

La notion, tout à fait **hétérodoxe**, de « **marché interne** » a été proposée par **Doeringer** et **Piore** (1971) reprenant un certain nombre de résultats suggérés par les travaux des « **institutionnalistes** » américains des années 1950. Pour ces auteurs, un marché interne peut être défini comme « une unité administrative à l'intérieur de laquelle rémunération et affectation du travail sont déterminées par un ensemble de règles et de procédures administratives ».

Il est clair que l'on est immédiatement renvoyé à l'existence et au fonctionnement des administrations publiques (enseignement, Ministères, sécurité sociale, postes).

Le cadre d'analyse considéré concerne donc un vaste ensemble : la fonction publique mais aussi les entreprises, privées ou publiques, les institutions financières, les banques, les compagnies d'assurance, les groupes mutualistes, les permanents des partis politiques ou des clubs sportifs, les organisations internationales.

L'analyse peut aussi valoir pour des ordres professionnels (avocats, experts comptables, ...), des professions très organisées (dockers, métiers de l'imprimerie...).

2- La dimension des marchés internes :

Les dimensions des « **marchés internes** » peuvent être différentes. Il peut s'agir d'unités administratives de taille relativement restreinte (le service d'entretien, ou de courrier, ou d'informatique à l'intérieur d'une entreprise).

Mais il peut éventuellement concerner la totalité d'un établissement, d'une entreprise, voire la totalité d'un groupement industriel ou financier.

Il peut concerner aussi bien **10 personnes** que **10 000**, ou beaucoup plus (songer au Ministère de l'Éducation nationale en France par exemple et aux négociations de **1988-1989** comment la rémunération et le statut des instituteurs, des professeurs de collège, de lycée, de l'EP, des enseignants du supérieur).

On ajoutera que les dimensions des marchés internes peuvent être différentes selon les salariés ; dans le cas d'ouvriers et de personnel d'exécution, le marché interne est en général limité à des unités de production relativement restreintes ; pour les cadres, il peut s'élargir à la dimension du groupe, et donc couvrir un champ géographique tout à fait impressionnant s'il s'agit d'une firme multinationale.

3- Fonctionnement :

Si les règles d'affectation et de rémunération des personnels peuvent être très simples dans le cas des firmes à un seul établissement, la complexité et l'hétérogénéité sont la règle lorsqu'on envisage d'autres cas de figure.

Les systèmes de règles sont en outre très dissemblables. Les classifications des sont en général propres aux entreprises, déterminées suivant les cas à partir de conventions collectives, accords d'entreprises ou d'établissement.

Les modalités de promotion peuvent être très diverses : ancienneté, diplômes, formation « **maison** ». Il en va de même pour les règles qui régissent l'embauche à un poste donné.

Quant aux conditions de travail, tout salarié qui a travaillé dans plusieurs entreprises connaît la diversité des habitudes, coutumes ou des conventions ; il en va de même pour l'importance du contrôle syndical qui s'exerce sur le pouvoir patronal.

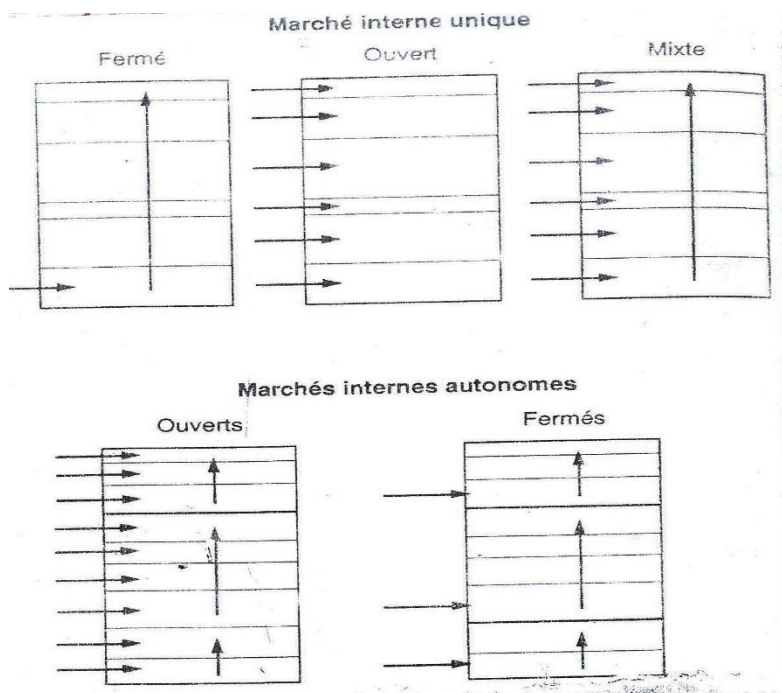
Le marché interne est ainsi façonné à partir de l'ensemble des procédures qui concourent à la mobilité interne et aux nouvelles affectations de main-d'œuvre dans un poste de travail.

4- Relations marché interne – marché externe :

Les relations entre « marché interne » et « marché externe » peuvent également être précisées à partir des schémas ci-joints qui montrent la multiplicité des combinaisons possibles.

Sur l'axe vertical figurent, par niveau croissant, les qualifications des différents postes de travail, alors que l'axe horizontal représente le nombre de ces mêmes postes.

Ce marché interne unique peut être soit fermé, soit ouvert, soit mixte.



Dans le cas où il est fermé, le recrutement s'opère à un seul niveau (on dit qu'il n'y qu'un seul port d'entrée) et l'accès aux qualifications et rémunérations supérieures est réservé aux salariés de l'organisation : cet accès est évidemment régi par des règles et des procédures spécifiques à l'organisation considérée.

-Le cas opposé est celui où le marché interne est « **ouvert** » ; il y a alors autant de ports d'entrée que de qualifications et aucune possibilité de promotion interne existe, (on voit d'ailleurs que cette présentation aboutit en fait à opposer deux modalités d'embauche bien connues dans la fonction publique : promotion interne ou recrutement externe).

-Le cas « intermédiaire » ou « **mixte** » est celui où il y a à la fois possibilité de promotion interne et possibilité de recrutement externe.

5- Pourquoi des marchés internes ?

***Une première application** au développement des marchés internes tient au développement même des grandes organisations complexes dans les systèmes économiques contemporains avec apparition de nouvelles fonctions (administration, études, recherches) ; ces nouvelles fonctions ne sont pas directement productives, car elles ne sont liées qu'indirectement au niveau de l'activité.

***Une deuxième raison** est due à l'existence de qualifications spécifiques. Les développements récents de l'analyse du « **Capital humain** » (**Becker**) ont mis en évidence l'importance des formations spécifiques non transférables ; ces qualifications particulières ne sont pas acquises au cours des périodes d'enseignement général ; elles ne sont pas transmises par les établissements d'enseignement privés ou publics, pour des raisons qui tiennent au développement spécifique de certaines organisations.

En effet il y a, dans un certain nombre de cas, une technologie de pointe, un savoir-faire spécifique, un environnement particulier qui expliquent l'émergence progressive de qualifications spécifiques pour certains travailleurs dans certains postes d'une entreprise donnée. Il ya souvent intérêt réciproque des entreprises et des travailleurs à reconnaître et à se voir reconnaître cette formation, et ceci constitue une incitation à conserver le salarié ainsi formé à l'intérieur de l'entreprise ; ou « **Culture d'entreprise** ».

***La troisième raison** du développement des marchés internes découle aussi de la cohésion sociale de l'entreprise.

Une entreprise n'est pas seulement une collection d'équipements et de travailleurs ; c'est une organisation avec des objectifs, des conflits, des besoins, des règles dont certaines sont écrites, d'autres non écrites.

Dans bien des cas, il existe dans certaines entreprises, une culture interne, associée du reste à des avantages monétaires et non monétaires (reconnaissance de l'ancienneté dans la rémunération, l'acquisition progressive de droits à la retraite, congés particuliers, œuvres sociales diverses sans parler de l'organisation d'arbres de Noël et d'activités culturelles et sportives).

Pour le salarié en quête de sécurité de l'emploi, le développement des marchés internes assure une progression régulière de ses revenus, des possibilités de promotion sans courir le risque de perte d'emploi.

***Enfin**, on ajoutera que le développement des marchés internes présente beaucoup d'avantages pour l'entreprise ; la modification régulière des qualifications, l'obsolescence de certaines d'entre elles sont des phénomènes bien connus des entreprises confrontées à l'innovation et à la concurrence internationale.

Or, le recrutement extérieur est coûteux ; les qualifications recherchées ne sont pas forcément disponibles ni adaptées ; le recours à une politique de formation interne permet d'éviter les licenciements qui sont à la fois financièrement coûteux et socialement dangereux, du fait des risques de conflits, de grèves qu'ils sont susceptibles d'entraîner.

Ainsi, le développement des marchés internes permet d'internationaliser les fluctuations, sans garantir l'emploi à vie aux salariés, il leur assure une certaine stabilisation dans l'entreprise à condition qu'ils acceptent, soit une reconversion dans leur tâche, soit une mutation géographique (qui peuvent d'ailleurs être bien lourdes pour les intéressés), alors que le développement des « **organisations** » implique nécessairement l'accroissement de la bureaucratie et des rigidités.