

La Nouvelle Economie Socio –
Technique :
ou comment le cadre
macroéconomique public issu
des années 1980' en France
livre vingt années après de
nouvelles obligations de droit
privé pour les entreprises...

Philippe JOURDON Docteur en Economie

Philippe JOURDON

D'après mon rapport de DEA obtenu à
l'Université de Montpellier I, Faculté de
Sciences Economiques...
En l'an 2001!

Philippe JOURDON Docteur en Economie

Sous-titre :

Dans le contrat de travail, n'y a-t-il que des conventions, ou y-a-t-il aussi des points sous-jacents permettant de calculer l'effort du salarié ?

Bouillargues, le 2 Avril 2013

Philippe JOURDON Docteur en Economie
4

Préambule

Ce livre d'économie hétérodoxe n'est pas un livre d'économie ésotérique.

Il fait le pari de braquer le projecteur sur une perspective à travers laquelle nous sommes tous passés ces dernières décennies – certains sans le savoir. Une dizaine d'années après la rédaction de cet essai, au moment opportun où nous décidons de le publier, le pari initial sous-jacent à cette entreprise de mise en perspective semble présenter un bilan « globalement positif ».

La question de problématique est ici posée : elle est surtout « comptable » – au sens de révélation des balises d'une structure, qui permettront par la suite de « compter » (des événements, une situation, etc.) – plus que : « économique », au sens de la théorie économique qu'elle soit classique, néo-classique, par les quantités, « structuraliste », etc. Cela veut dire qu'il s'agit du type d'ouvrage qu'un économiste prétendant effectuer une carrière à l'Université ou à une distance sentie, osée, respectable de l'Université c'est-à-dire dans le monde académique au sens large – ne peut effectuer qu'une fois dans sa vie. A certains égards une percée dans des mystères du langage afin par la suite d'en user comme de balises. De telles recherches – qui honorent la recherche française, au passage ici nous citons des auteurs ayant écrit dans des domaines peu connus du grand public, mais pas non

Philippe JOURDON Docteur en Economie

plus confidentiels, qui sont « l'économie du droit », « l'économie sociotechnique », notamment : toutes deux promises à un grand avenir dans le cadre des recherches sur le développement durable, à une époque où des continents entiers se développent. Nous nous bornons à signaler qu'un pont jeté entre une discipline scientifique – ici l'économie – et le contexte culturel d'une époque, rend à la rédaction d'un ouvrage tel que celui-ci peut-être la prétention un jour de contribuer modestement à quelque recherche lexicale.

Dans cet écart entre réalité vécue et réalité calculée, certes, nous nous sommes trouvés au moment de cette discursive, assez libre dissertation (mais pas répétitive selon certaine lectrice) dans une situation philosophiquement intéressante – au sens de la théorie du « voile d'ignorance » de John Rawls. Afin d'auto coordonner notre sortie de la « mise à l'écart », nous avons comme méthode projeté :

- 1) Une question
- 2) Une méthode

1) La question :

La grande crise dont nous sortons était en même temps qu'une récession une crise de civilisation. Les écoles néo structuralistes ont d'ailleurs amplement écrit à ce sujet.

Citons Samir Amin, mais aussi des études quantitatives avec Gernot Köhler, ou d'autres recherches sur le système mondial Hans Galtung. Si on a un jour en effet l'espoir de s'en sortir, il faut se donner les moyens d'un nouveau calcul qui permette que le moteur produise des signes « + », et non « - ». Non pas des provisions, mais des mesures de la croissance et du développement, et en essayant à nouveau si les espoirs de croissance sont revenus, de linéariser ladite croissance.

Philippe JOURDON Docteur en Economie

Cela suppose sortir tous ensemble d'une matrice de sens restée fermée tant qu'il n'y aurait pas d'explication pleinement satisfaisante à offrir aux agents de base. Au sortir de cette boîte noire qu'est la crise et qui peut aussi être considérée comme une possible matrice explicative les explications ne seraient cependant pas nécessairement faciles à appréhender : si on explique que l'on ne mesure plus la croissance du produit... mais celle du bonheur : qu'est-ce que « l'agent de base » va penser ?

2) Une méthode :

C'est l'objet de ce préambule de décrire notre cheminement intérieur comme méthode – empruntant divers chemins – afin de dépoussiérer certains mots, lancer un récit tout en s'assurant en permanence de sa validité d'usage rémanente.

A la fin du préambule nous ouvrirons une troisième question : quelle était la clef vraiment à l'aune duquel on pourrait juger l'intérêt du récit. (*Ceteris paribus* à la fois pour l'analyse économique, une forme de dépoussiérage mythologisé, et une éventuelle recherche d'origine ou des pistes pour poser cette question qui concerne à leur corps défendant tous les économètres...]

Des explications quelles explications ? (suite de la fin du 1)...]

De telles explications seraient pourtant nécessaires, car pour « retomber sur ses pieds », sortir de la crise, il faudrait que tous les aspects – vivre-ensemble, aspects légaux, aspects productifs – soient à nouveau correctement formatés. La vraie mesure que nous aurions d'être sortis (ou non) de la crise ne résiderait alors pas dans des explications théoriques aussi brillantes soient-elles, mais bien sur le fait que de nouveaux outils de gestion, comptabilisation, pilotage et management : soient mis en place, fonctionnent, les équipes formées à leurs utilisations.

Philippe JOURDON Docteur en Economie

Mais pour que cela soit possible, comme en période de crise longue on se penche parfois sur l'ambiguïté des mots, dans ces conditions l'économie est invitée à réfléchir à nouveau à ses fondements philosophiques qui relient nécessairement la théorie juridique et la théorie économique – valeur d'utilité, valeur d'usage, valeur d'échange... Au fond les premiers économistes avaient une réflexion vis-à-vis du droit et de la morale, il faut à nouveau nous expliquer un code reconnu par tous entre les aspects morale, droit, économie, afin que les interprétations ne dérivent pas trop...

Si les Etats donnent un « coup de pied de l'âne » au système mondial ou que les agents de base donnent un « coup de pied » arrivés au fond de la piscine, la transition peut mal se faire.

Mais existe-t-il un jeu d'apprentissage pour sortir de la crise ? Comment un tel apprentissage – et ses recettes sur le plan de l'efficacité, de la productivité, de la rentabilité, etc. – est par destination l'objet de paramètres d'ajustement et d'adaptation ?

Le but est posé : que droit et économie cheminent à nouveau harmonieusement ensemble. Pour y parvenir nous avons proposé un récit afin de sortir du « voile d'ignorance »... et aussi une vision en coupe transversale du travail et plus encore de « l'effort ».

Mais nous reconnaissons qu'ici avant tout nous nous sommes laissé aller à endosser le rôle du « conteur d'histoire », et même deux histoires qui voudraient fonctionner comme prismes ...

Philippe JOURDON Docteur en Economie

Histoire n°1 - *Micro économique* :

Autrefois avant que la majorité des travailleurs soient salariés et touchent un salaire à la fin du mois (avec parfois un treizième mois...]

Le travail était à la tâche, à l'heure, ou à la journée...

Il n'y avait pour ainsi dire pas de droit du travail.

Histoire n°2 - *Macroéconomique* :

Puis on a eu le travail salarié...

Le droit du travail qui n'est pas le droit commercial...

Et les droits nouveaux qui vont avec : retraite, chômage, assurance-maladie.

Mais, comme la durée de la retraite a démesurément grandie (vu de l'extérieur du contrat de travail)...

Et que la connaissance nécessaire intégrée dans les conditions de réalisation du contrat de travail (vu de l'intérieur du contrat...]

A grandi elle aussi,

Les rythmes ne se calculent plus sur la tâche ou la journée,

Mais ils devraient – et là l'enjeu de recherche est immense, presque infini dans la mesure où cela inclue de dire les détours que l'on prend pour parvenir à calculer un équilibre ; ici très modestement nous évoquons un détour possible pour déjà sortir de la crise, et d'un possible « voile

Philippe JOURDON Docteur en Economie

d'ignorance »... – se dire, se déduire (logiquement et en droit), se construire (économiquement, par la mise en application de l'effort...] sur toute la vie, car c'est l'ensemble de la vie qu'il conviendrait bien entendu d'assurer. D'autre part, on n'a pas le choix puisque les nouveaux logiciels qui fournissent les balises à la personne le formalisent de plus en plus par leurs tableaux.

Résultat : suite de l'Histoire n°1 et de l'Histoire n°2 :

Les repères temporels redeviennent UN ENJEU. (Coriat « l'Atelier et le Robot »)

On AFFECTE à la signification des périodes de base :

L'heure : sert pour construire le contrat salarié déduit (horaire légal 35 H / semaine) logiquement d'un schéma d'ensemble.

Le mois : sert pour construire le contrat salarié dominant.

L'année : sert pour construire le contrat salarié induit (car cadre comptable général donc légal). A l'année s'intègrent toutes les contributions : il est obligatoire pour l'entreprise à la fois de dégager un bénéfice et de payer ses salariés ; au bout d'un an s'opère la distinction entre ce qui revient à l'Etat et ce que l'entreprise garde pour elle...

La décennie : les cycles pour toute l'économie (exemple le cycle de Juglar, 7 à 11 ans). N'entre pas en compte dans la comptabilité générale de l'entreprise. Même si certains contrats de financement (tel le crédit-bail), s'appuient sur cette échéance comme repère !

Le siècle : n'est pas pris en compte en tant que tel, même si c'est un repère d'évolution collective probable pour les

Philippe JOURDON Docteur en Economie

Banques Centrales et les Instituts Démographiques (le thème de l'évolution séculaire de L. Dupriez).

La seconde : dans son sens temporel c'est la plus petite unité de temps (pour « l'homme de la rue »). Dans son sens étymologique c'est le moment à partir duquel tout dérive. Une origine non seulement chronologique mais aussi logique... Le sens de « la première seconde de l'univers »... en physique !

On a donc trois périodes de temps pour la pensée inconsciente (au moins en économie) (les 3 dernières), puis 3 périodes tout-à-fait intégrées dans le cadre comptable utilisées pour la vie de l'entreprise.

Peut-être aussi un « manager minute » pourrait parfois prendre un instant pour se poser auprès d'un collaborateur afin de le recadrer de temps en temps... mais pour le travailleur de base dépositaire de l'effort – une notion décidément très importante –, la mesure de base du travail reste comme elle l'a toujours été la semaine, et le jeu entre le mois et la semaine.

Alors la minute serait la neuvième unité de temps dans ce système de symbole.

Le huitième indice de temps sera le cycle de Kondratiev, car le chiffre huit est porteur dans les systèmes chiffrés, depuis toujours... d'une dimension spécialement mystérieuse ! Et le Kondratieff de 54 ans est porteur des espoirs d'évolution d'une meilleure organisation du système collectif au service de l'Humanité. Nous avons parlé du Kondratieff dans cet essai, dont il est même l'un des fils conducteurs : le lecteur s'en apercevra assez vite.

Philippe JOURDON Docteur en Economie

Le septième sera donc la semaine, et nous l'avons dit plus particulièrement le « jeu » entre semaine et mois... parce qu'ici le sous-jacent posé est l'effort. Et il y a – malheureusement aussi en France – des personnes qui doivent faire face à des fins de mois ardues.

Nous aurions pu poser une dixième unité et ce serait le trimestre, bien utile pour gérer la trésorerie. Dans la conception que l'on a de son activité, souvent le fait de raisonner par périodes de trois mois ou de quatre, pourrait indiquer si on croit être dans une activité commerciale – au moins en droit – ou bien plus strictement productive. Nous voulons dire que ces « rêveries de l'apprenti comptable solitaire » pourraient suggérer une piste porteuse, quand le système devient plus chiffré encore intégrant une dixième unité de temps... cela nous permettrait-il en observant la fréquence des événements matérialisant l'activité – donc la fréquence statistique de cette activité – va-t-on considérer qu'une activité adoptera un mode de comptabilisation des opérations favorable à un espace de consolidation en droit du travail – et son prolongement dans le droit civil – ou en droit commercial – et son prolongement dans des contrats sophistiqués par exemple financiers... Avec notre réflexion assez naïve et modeste d'apparence mais pas répétitive en termes de récit, nous avons éventuellement une source dans laquelle puiser, sinon d'autres questions pour le futur en tous cas d'autres reformulations !

En tous cas nous plaidons le fait de n'être nullement des terroristes intellectuels. On l'a vu deux unités de temps sont évanescences par essence comme le sont les battements d'ailes d'un papillon, et à vrai dire la conception des trois ou des quatre mois, quant-à-elle, renverra à un autre essai.

Philippe JOURDON Docteur en Economie

Pourtant, nous croyons devoir fermement nous accrocher à ces conceptions des unités de temps et leur impact en termes de la perception des résultats de l'étude : parce que vous voyez, il y en a en somme sept ou huit, avec un jeu intense agissant (de l'intérieur) et agitant (ici dans une dimension tout-à-fait externe...) la semaine et le mois, des dimensions croisées consciente et inconsciente. L'âme peut-être un jour s'y retrouverait, dans l'effort et en dehors de lui... Mais oui !

Chacun alors peut s'interroger sur le fait que l'économie a capté (notamment à travers les crises qui à chaque fois permettent de développer les Institutions de l'économie, de la société, de la politique... et offrir les conditions de l'innovation sur le long terme) presque la totalité de la « rationalité » humaine – du moins dans le sens où celle-ci permettrait d'assurer la vie collective...

Le NAIRU « Non Accelerating Inflation Rate of Unemployment », un chômage suffisamment réduit pour ne pas provoquer d'inflation = environ 5% selon les économistes. Peut-être ce chiffre de 5% représenterait sur le plan de l'action – car en macroéconomie l'économie devrait être mesurée en coupe dynamique –, l'utilisation faite d'une mise en réserve quelque part par l'inconscient pour penser l'action. Et que cela serait strictement symétrique des 5% de la part de la pensée consciente dont le cerveau humain ferait utilisation, d'après des recherches récentes – 95% de notre pensée apparaissant alors inconsciente. En allant plus loin pourquoi ne pourrait-on pas tenter de poser en partant de là une origine dans un espace de définition ?

Et à l'aide de ce référentiel vouloir retrouver ou reconstruire toutes les mesures des résultats de l'économie que ce soit technique, humain, ou financier.

Philippe JOURDON Docteur en Economie

Le vrai zéro – quand on a mis de côté tous les aspects inconscients – ne serait pas égal à zéro mais à une valeur comprise entre 3 et 6. Tout le reste serait de la littérature. Et il faudrait intégrer un tel biais originel afin de contenir fermement les phénomènes de violence, de reconstruire un discours, d'améliorer des outils de gestion, etc.

Cela irait tellement loin qu'on pourrait imaginer, à partir de l'ensemble des théories économiques aujourd'hui : reconstruire le droit, la philosophie, et sans doute la science – en ce sens-là, même les SHS apparaîtraient souvent plus complexes que les sciences exactes.

Mais c'est souvent à partir de telles « rêveries » visant à se prendre soi-même par la main dans l'intention ferme – sortir du voile d'ignorance : que l'on peut oser envisager de voir, non seulement l'action, mais aussi les mots « en diagonale » :

Un modeste essai de contribution au vocabulaire de la science économique :

Convention de chômage :

Nous sommes partis de l'idée que la société – travailleurs comme dirigeants – acceptent l'idée d'un certain chômage, qui sert de risque pour inciter les gens à éviter de prendre le risque de « tirer au flanc ».

D'autre part on peut montrer qu'à partir des réflexions contenues dans « l'Histoire N°1 », si le seul chômage autorisé est le fruit de forces de frottements et de frictions (à peu près 5% dans ce cas sera le résultat statistiquement affiché pour le chômage), la situation collective émergerait, paraissant tous plus forts et mieux armés de la crise qu'on y était entré, plus confiant. Mais aussi si on ramène cela à notre

Philippe JOURDON Docteur en Economie

considération sur une origine – à partir du temps qui s’accumule sur la base d’un travail, ou d’une activité, et en tous cas de l’effort ; d’une sorte de temps « rêvé » en tourbillonnement mental et « sur toute une vie », enfin vis-à-vis d’un concept mathématique de l’origine qui sortira en même temps que son créateur ou son « forgeron », du « voile d’ignorance », comme tout armé venu des outils de langage, culture, droit, précédents, muni d’un nouveau référentiel qui manierait les dimensions sociale, temporelle, géographique d’une façon toute nouvelle, mais toujours, ferait remonter la part des frais fixes afin de stabiliser sa propre origine : nouveau Théâtre sorti tout armé et tout habillé de la période de crise, diplôme en main, vision en tête, avec une nouvelle génération à ses côtés résolue à reprogrammer son existence et non nécessairement en fonction des modalités inculquées par « le système »... Vaste programme ! Cela semblerait notamment indiquer, pour la période qui vient, que les coûts de transport matériels et immatériels soient la partie cachée des systèmes d’information et de contrôle des coûts de l’entreprise et de l’économie toute entière... et puis nous dévoilerons d’autres batteries dans d’autres contributions formalisées... faisant dans ce texte « vœu de naïveté » et de dévoiler ce que nous avons réellement vu de la période contemporaine.

La convention de chômage est une convention de risque... soit dit en passant !

Convention d’inflation :

Dans le même filon de raisonnement, nous voyons que s’il existe une telle convention de chômage, qui sert de réservoir de dogmes de fausses croyances, être pour la vie économique (travailleurs, cadres, dirigeants service public, COMMERCANTS... agents financiers, Institutions...) afin

de conseiller aux agents de S'ÉLOIGNER DU CENTRE DU JEU, il doit aussi se développer, avec ce réservoir d'idées neuves de nouvelles conceptions lorsque nous serons tous sortis de la crise et de ses « MYSTERES DE LA CONSCIENCE » et que l'économie sera organisée en fonction de toute la vie : une convention d'inflation pour des ajustements structurels notamment au niveau de PATRIMOINE afin que les agents puissent passer d'une période bien assurée à une autre en passant par des périodes de transition (exemple archi connu des années 70' où les agents bénéficiaient d'emprunts dont le coût de remboursement net du taux d'inflation monétaire, permettait d'acquérir une maison presque sans apport initial).

Mais cela nous indique que la convention d'inflation serait plutôt une convention de rentabilité qu'une convention de risque... Ici un mystère non seulement par rapport à la rationalisation des choix budgétaire et à la gestion par la Banque Centrale de la masse monétaire et de son augmentation : mais aussi sur la restructuration du budget lui-même dans un cadre légal. Pour le moment nous serions des impudents d'en dire plus à ce sujet dans le cadre de cet essai en théorie économique inspiré par la sociotechnique... Il est peut-être encore plus difficile de prétendre sortir de la crise, et du voile d'ignorance qui est peut-être une forme d'engourdissement, en empruntant le chemin d'une réflexion sur la convention d'inflation, que cela ne l'était par rapport à la convention de chômage.

Convention de liquidité :

Tout le pari en partie « acrobatique » de notre prestation est d'expliquer comment cela s'inscrit dans une perspective d'endogénéisation du facteur capital humain pour la croissance de toute l'économie.

Philippe JOURDON Docteur en Economie

C'est la seule façon à la fois raisonnable et éthique d'éviter les effets d'éviction vraiment systémiques qui se sont créés dans toute l'économie depuis les années soixante : et les premiers soubresauts du dollar. Nous avons le culot de définir la liquidité mais pas au sens financier (exemple liquidité / rentabilité : ou liquidité / rentabilité / risque) mais comme la nécessité de LA FONCTION DE REACTION qu'a l'agent de BONDIR par rapport à sa fonction d'accumulation de capital humain). Mais c'est la seule façon de signaler l'effet d'évacuation dans lequel l'économie mondiale SE CAPTURE et même dans sa forme se trouve dans un immense sac, apparenté à un trou noir, dont elle ne pourrait ressortir (un peu comme dans les contes pour enfants).

D'autre part l'économie depuis les années 1945 a vu se développer les services, si bien que les aspects humains deviennent la vitrine du phénomène d'auto-régression compris dans la fonction de croissance.

D'autre part, sectorielle ment – et cela s'inscrit dans nos préoccupations d'adaptation et ajustement plus haut décrites - puisqu'il n'y a plus seulement un secteur primaire et un secteur secondaire, mais deux secteurs secondaires, voire trois, et même peut-être quatre si on définit ces secteurs par leur nouvelle organisation (l'agriculture s'inspirant désormais en partie de l'organisation industrielle) : toutes ces considérations ne sont pas d'une folle originalité. Mais nous montrons au cours de notre récit que cela a une influence pour la définition même du service public dans son rôle et sa mission – dans l'absolu et à une période historiquement donnée – dès lors que l'on est parvenu à stabiliser le sous-jacent de la vie économique ou du travail ou de l'activité ou peut-être d'autre chose qui est l'effort. On peut même poser qu'une fois le seuil de prise de conscience des nouvelles

structures atteint, cela a un effet obligatoirement sur les moyens logiques, légalement mobilisables.

Ce phénomène nourrit cependant depuis une génération – c'est cela qui est assez nouveau – la propre externalisation permanente de son propre contenu : même dans le cas du service public.

N'est-ce pas dû à un phénomène du fait des liens entre les deux secteurs les plus anciens chronologiquement, et les « deux petits derniers » ?...

Par rapport aux deux premiers secteurs, on pourrait penser que les deux seconds serviraient en quelque sorte de déversoir de droits accumulés (à la fois juridique et purement économique) mais dont toute l'organisation pourrait en quelque sorte évoquer un mouvement de refondation... voire, un chantier en œuvre.

Convention de productivité :

A partir de ces nouveaux termes – ceux de la convention évoquée avant d'en arriver au chantier en question... – on s'orienterait vers la porte grande ouverte de la réflexion sur la productivité dans les services : encore un immense continent de la pensée que notre essai n'aborde pas.

Nous encadrons désormais le sujet, montrant d'une façon que nous croyons découler « naturellement » d'une volonté d'éviter un phénomène d'auto-régression s'orientant vers la dépression : comment le service public nous permet en partie de sortir de la crise.

Ainsi le rôle du service public sera selon l'optique – parvenu à l'équilibre géométrique de notre récit – de donner du sens à

tout cela, raccommoder les pots cassés, linéariser – seulement après coup – l'ensemble de la série des CONTENUS DE LA CROISSANCE disséminés en les stabilisant, afin que les agents ne se réfugient pas, en aval, vers des paradis fiscaux, et en amont, dans des recherches statistiques désespérées sur l'origine de la queue de la comète – OUBLIANT que toute vie économique et toute vie sociale a une origine morale, quelle qu'elle soit.

L'équilibre – matériel, social, psychologique – ne peut être TROUVE que sur un SUPPORT – axe dans lequel l'agent projette sa propre trajectoire.

Cela est conforté en somme avec le fait que l'économie sera restructurée comptable ment entre des transports matériels d'un côté, des transports immatériels de l'autre côté. Au cœur même de l'économie des industries s'organisent en services. Des secteurs de services s'organisent et se structurent industriellement. Tout cela sert à un immense jeu d'éviction qui trouve son débouché dans un phénomène de défiscalisation toujours plus rapide, au risque de faire perdre de vue dans chaque pays le sens d'un projet social. Un agent individuel s'il dispose d'un patrimoine, ou même une entreprise organisée autour d'une activité, va souvent essayer d'occuper « une niche » où il puisse gérer cela beaucoup plus confortablement.

Troisièmement et dernièrement la science économique a beaucoup progressé depuis la crise dans les méthodes statistiques et économétriques pour apprivoiser, attirer, capter, « la queue de la comète » du développement : c'est dire !

Contribution à une mythologie :

Philippe JOURDON Docteur en Economie

C'est là-même où nous sortons de la mythologie et nous choisissons de mathématiser nos modèles, SE PROJETTANT dans l'économie plutôt scientifique – et reconnue par le monde académique et l'Université.

Nous sortons donc de notre mythologie personnelle AVANT QUE NOS RECHERCHES NOUS PERMETTENT d'abord l'économétrie et la statistique en toute connaissance de cause, afin de pouvoir remplir les conditions suivantes maintenant que nous disposons du cadre.

Nous avons même présenté non pas quatre secteurs, mais cinq.

La « stabilisation » procède aussi en partie d'une « mythologie » personnelle enfouie dans les représentations dès que la trajectoire a dépassé son effet de seuil et peut être stabilisée collectivement. Nous reconnaissons que ce cinquième secteur dont nous ne vous disons pas le nom en préambule est assez « mythologique »... et faisons le pari qu'un certain nombre de gens s'y retrouveront. Nous avons donc débordé ici des « conventions » pour rejoindre une mythologie... nous en ressortons aussitôt : c'est promis.

Par ailleurs nous indiquons par la suite nos recherches :

Pour conclure cette vision en coupe sociotechnique de ce livre :

Une approche temporelle :

A choisir de gérer sa trajectoire

Y compris à partir de notre réflexion et DEBATS

Une approche géographique :

Le destin de l'euro aussi une question de fins et de moyens à un moment donné

Philippe JOURDON Docteur en Economie

« Donner du temps au temps » est la première étape
Apprivoiser l'horizon de la recherche, et celui à partir duquel
les ajustements entre mœurs et droit vont pouvoir se faire, est
l'étape seconde

A partir de là pouvoir développer la méthodologie pour y
parvenir...

Une approche sociale :

Notre approche puise dans le seul critère qui nous paraisse
vraiment universel

(Aussi bien en SHS

Qu'en astrophysique).

L'EFFORT

Une fois qu'on a le cadre qui reprend une origine par
définition neutre et protectrice et qui pourrait sans doute
« avec un peu d'imagination » permettre de mettre en place
un système comptable, nous pourrions développer des outils
d'analyse et statistiques aussi nombreux que nécessaire...

Mais, nous savons que nous serons rattrapés individuellement
pas cela,

... Nous allons aussi être rattrapés collectivement par cela !

Le sens d'une dernière « respiration » du préambule, avant
ouverture en vue de « l'essai » :

Le plus grand apport de ce livre – pour celui qui sait lire entre
les lignes et... AVEC LA MODESTIE REQUISE ET LE
SOUCI DE REPLACER LES OUTILS D'EXPLICATION
PARFOIS POUR PLUS TARD

Réside dans la clef de compréhension suivante :

L'histoire des privatisations et de la restructuration de
l'économie de notre pays, des années 1980' à nos jours...]

Philippe JOURDON Docteur en Economie

A)

Le multiplicateur initial c'est la déduction, résultat venant de la combinaison des axes :

Droit / économie

Secteur public / secteur privé

B)

Les marges de manœuvre initiales pour l'Etat (financement public) créées par l'Etat en France dans les années 1980' en privatisant les entreprises publiques :

Créent aujourd'hui des obligations (au titre du droit privé) pour une entreprise placée dans les systèmes de l'économie, de s'insérer dans une perspective beaucoup plus large : Européenne, mondiale.

Voici donc pour une introduction à ce livre, qui privilégie de révéler les intentions, perspectives et matériaux retenus dans le livre...

Nous espérons que des lecteurs nous suggéreront aussi leurs « histoire » afin de compléter la nôtre.

Philippe JOURDON Docteur en Economie

Introduction

Il convient de définir ce que l'on veut dire par conventions, calculs, points sous-jacents lorsque l'on tente de répondre à notre question. Ces termes cristallisent des oppositions.

a) **Les conventions :**

Lorsque l'on parle de conventions, on pense à des conventions collectives. Ce sens s'oppose alors clairement à celui du calcul, qui est un calcul isolé, pour vaincre la solitude, la « chosification ». Ainsi on oppose les conventions collectives et juridiques au calcul économique et au cas par cas.

Mais le mot « convention » a un deuxième sens, cette fois-ci bien dans la théorie économique et non dans le monde juridique. Il s'agit de l'Ecole des Conventions, développée notamment en France depuis la fin des années quatre-vingt. C'est Lewis (1969) qui forge le concept de convention, repris par l'économiste Schelling (1977). Les inspirateurs les plus connus de l'Ecole des Conventions sont O. Favereau, R. Salais, A. Orléan, J.-P. Dupuy, F. Eymard-Duvernay, L. Thévenot. Cette théorie édicte notamment qu'en économie il n'y a pas que des contrats, par essence aisément calculables, mais aussi des conventions, dans lesquels se développe la collaboration entre sciences économiques et sciences juridiques, et qui restreignent le calcul, le rendent possible, mais aussi le limitent. Une compréhension plus vaste de cette école est qu'en économie, comme dans toutes les sciences, il y a le poids des conventions, qui donnent un sens au langage, et encadrent le calcul.

Ainsi, nous voyons que d'une façon générale, le débat s'oriente vers une opposition, ou une collaboration, entre droit et économie.

J.-P. Dupuy propose de renoncer à la coupure artificiellement entretenue dans les travaux contemporains entre sociologie et économie, en faisant entrer, dans les préoccupations des économistes, les problèmes de comportements collectifs des individus.

R. Salais développe une approche des modes d'organisation intra-firme sous la forme de « conventions de travail » en distinguant celles-ci des contrats dont elles constituent le contexte nécessaire à leur fonctionnement.

Cette nouvelle école ambitionne de ramener dans le champ de l'économie, l'analyse du cadre social qui donne à chaque individu le sens à ses calculs. On se situe en rupture avec l'économie (ou la sociologie) standard en essayant de lever l'axiome d'autonomie et donc de souveraineté absolue des individus. Cette rupture est un dépassement et non une négation.

La convention résout l'incertitude en déplaçant le choix des acteurs sur la question de l'adoption d'une procédure de résolution plutôt que sur la résolution du problème.

La reconnaissance du rôle d'une convention commune remet en cause l'opposition simple entre individualisme et holisme. La convention doit être appréhendée à la fois comme le résultat d'actions individuelles et comme un cadre contraignant les sujets.

Convention (1268) vient du latin *conventio* lui-même créé à partir de *convenire* : venir au contrat ensemble, au figuré être d'accord, la convention permet de faire tenir ensemble des personnes inégales. Elle est compatible avec l'inégalité des positions. . Ce commun accord ne procède pas d'une écriture préalable où chaque détail serait explicité et qui refléterait, de part et d'autre, une rationalité et intentionnalité identique et consciente d'elle-même. Une convention est un système d'attentes réciproques sur les compétences et les comportements, conçus comme allant de soi et pour aller de soi.

Chez Lewis, les conventions sont endogénéisées en termes de solutions d'équilibre dans des jeux de coordination.

La convention consiste en un « dispositif cognitif collectif » (Favereau, 1986) reposant sur un principe d'économie des ressources collectives.

La convention s'oppose au contrat, le contrat symbolisant le calcul alors que la convention représente le langage.

b) Le contrat :

Le contrat peut être considéré comme un paradigme (Orléan), un sens commun (Dupuy), un modèle cognitif (Favereau), un système de connaissance (Salais), qui déterminent la nature des objets qui peuvent servir de ressources (Eymard-Duvernay, Thévenot).

Contrat (XIV^e siècle) vient du latin *contractus*, de *contrahere* : resserrer. Le contrat est un resserrement par lequel il s'agit de borner, de mettre à leur place, de relier davantage les uns aux autres les éléments d'un ensemble.

Les contrats peuvent être marqués par une incertitude radicale (Orléan), critique (Thévenot), sémantique, qualitative, etc., qui ne peut, comme l'a montré Keynes (1921), être réduite au risque probabilisable ni, par conséquent, être intégrée dans un calcul d'utilité. L'impossibilité d'établir la liste des états de la nature empêche le recours à une rationalité substantielle et conduit à des accords incomplets (Favereau). C'est bien à cause de cet aspect incomplet des contrats que ceux-ci ont besoin des conventions.

Le contrat de travail est un échange. Reste à savoir ce que l'on échange.

Pour les institutionnalistes (Commons), la valeur d'institution se superpose et s'ajoute à la valeur d'entreprise, dans l'échange.

La nature institutionnelle permet davantage que la nature d'entreprise, de résoudre des conflits. Cela est surtout vrai quand ces conflits ont un caractère collectif, c'est l'accentuation des conflits capital / travail (élargissement du salariat) au début du siècle qui ont conduit au développement des institutions modernes du travail, notamment les syndicats.

Il faut faire une différence entre connaissance (Can do) et action (Is doing), car dans cette distance jouent les institutions (Neale 1984). C'est aussi là que joue le traitement de la sélection adverse et du risque moral.

D'une part, objets et règles s'imposent aux personnes dans l'instant courant, comme des présupposés dont les conditions sociales de la genèse sont oubliées. D'autre part, étant les produits d'une activité humaine, leur objectivité et

leur forme ne peuvent être complètement isolées des intentionnalités et des actions qui ont présidé à leur création.

Il y a l'existence de contrats implicites, c'est-à-dire de formes de coordination entre partenaires qui donnent l'impression d'un accord négocié mais qui de fait, parce qu'elles n'explicitent pas les termes de l'accord, ne signifient rien d'autre que l'adoption de la convention. Le meilleur exemple est donné par le contrat de travail.

c) **Les règles :**

Entre les conventions et les contrats se situent les règles.

D'après J. B. Shimanoff (1980) : « Une règle est une prescription à laquelle il est possible de se conformer, et qui indique quel comportement est requis ou préféré ou prohibé dans des contextes déterminés. » Endogène, la règle est réduite à un contrat ; exogène, elle se réduit à une contrainte.

Dans la règle-contrat, la rationalité consiste à planifier ; dans la règle-convention, elle se contente de ratifier.

Les règles sont des réponses, qui supposent des questions pratiques.

Les règles sont des modèles.

Les règles sont des outils, qui, comme tous les outils, augmentent la capacité d'action individuelle.

Rawls parle de la conception des règles comme résumé.

Philippe JOURDON Docteur en Economie

Pour Reynaud, les règles sont intermédiaires entre conventions et calculs. Les règles complètent les « lacunes » du contrat s'il y en a. Mais il subsiste une incertitude irréductible car les règles ne peuvent être des mesures exactes de la qualité et de l'intensité du travail.

Par « jeu », on entend la manière de mettre en œuvre des décisions selon les effets positifs ou négatifs attendus.

La réputation, l'expérience acquise, mais aussi la capacité de convaincre jouent un rôle aussi important que le strict calcul maximisateur.

Les conventions, qui sont par rapport au contrat, le « langage » par rapport au « calcul », peuvent sous la pression devenir des points sous-jacents permettant les calculs. Il faut préciser la notion de points sous-jacents.

d) Les points sous-jacents :

Les points sous-jacents peuvent être compris comme ce qui cristallise ce débat, accouche du calcul tout en conférant limite et portée à son sens. Cela peut être, au sens de Kramarz, des points focaux à un contrat, ou les points focaux issus de la littérature antérieure : Schelling tout d'abord. Il y a une analyse des calculs et des conventions au sujet de ces points focaux : ils cristallisent le calcul, lui donnent son sens « en situation ». En même temps, pour autant que les phénomènes décrits viennent de la culture, non d'un mythe « état de nature », cela est permis en pratique, dans 99% des cas, par des conventions, qui décrivent la stratégie, son développement.

Empruntant à Schelling la notion de point focal, Kreps avance l'idée que les entreprises élaborent au cours de

leur histoire des principes suffisamment généraux permettant de faire l'accord face à des situations imprévues (« principes focaux »).

Il y a de nombreux dispositifs qui servent de support au calcul rationnel des individus : objets techniques, normes, plans, formes institutionnelles, liens interpersonnels, locaux, grades, postes de travail (Bessy, Eymard-Duvernay). Ces choses sont soumises à des contraintes supérieures aux volontés individuelles.

e) **L'effort :**

L'intérêt de la question posée, au-delà de la structure de cette question, réside dans l'interrogation sur l'effort du salarié. C'est une question ayant révélé il y a quelques années son intérêt. Zylberberg en 1994 explique que sur le marché du travail – lieu de contrats mais aussi de conventions – il existe un marché du contenant le travail, observable par un résultat. En revanche, l'implicite de ce contrat – est-ce que l'implicite du contrat peut être laissé aux seules conventions ? – qui est le contenu, à savoir l'effort, ne dispose pas de marché organisé. La qualité, la précision, l'intensité représentent pourtant l'essentiel, ce qu'on est vraiment venu chercher sur le marché du travail. Comment peut-on calculer ces paramètres pour s'assurer qu'il n'y a pas de malentendu ? Est-ce que l'on peut calculer seulement indirectement ? Comment ? Est-ce qu'il n'y a que des conventions au sujet de ces denrées précieuses, non seulement pour l'employeur, mais aussi pour « l'autonomie » du salarié, une notion très à la mode actuellement ?

L'effort est l'objet de l'échange salarial (Berthe, 1988).

L'effort est aussi bien qualitatif que quantitatif et physique qu'intellectuel.

L'effort est une entité humaine complexe qui comprend pour une large part, la mise en œuvre de l'intelligence et ne se soumet pas facilement au calcul (Berthe).

L'effort prend trois formes (Leibenstein 1976). La forme intensité rend compte de l'aspect quantitatif de l'effort, décrit le degré d'effort dépensé, la rapidité de l'exécution. Il y a aussi la forme qualité, et la forme activité qui correspond à la manière dont le salarié exécute une tâche.

L'effort est le « service rendu » par le travailleur (Stiglitz 1976). L'effort traduit le fait que l'ampleur du travail fourni est modulée à la discrétion du salarié. L'effort constitue les différents degrés de livraison du travail par l'employé à l'organisation.

Pour un certain nombre d'économistes, l'organisation est un nœud de contrats. On passe de la mesure de l'effort – mesure du résultat ou mesure de la tâche (matériel), à une conception informationnelle, immatérielle. La mesure de l'effort c'est la mesure du respect des termes du contrat, du respect de la quasi-rente, du surplus.

Mais on tombe sur une redoutable limite : 80% des contrats sont implicites. C'est pourquoi le calcul de l'effort reste souvent un exercice « en situation » dont une compréhension relèverait davantage d'une approche historique que d'une approche strictement formelle.

Reste à décrire le calcul de l'effort dans la situation actuelle.

L'effort pose la question de la motivation c'est-à-dire la question du pourquoi, du sens. Pour Leibenstein : « Etant donné que le contrat de travail est incomplet, le choix de l'effort dépend de l'interprétation du travail et de la motivation à l'intérieur de l'entreprise. Mais la motivation n'est pas un concept marchand. En partie, la motivation est nécessaire parce que le manque d'une connaissance complète de la fonction de production entraîne l'impossibilité de diriger les individus en détail et dans toutes les dimensions de l'effort. »

Il peut y avoir un équilibre de marché ne valant que par l'introduction d'investissements spécifiques (Klein et Leffler, 1981).

L'effort peut être obtenu par différents moyens-dispositifs. L'incitation comprend les dispositifs capables de stimuler la logique de l'intérêt. La contrainte regroupe les procédures qui engendrent la logique de l'obéissance. La confiance est relative aux processus générateurs du lien social.

f) Présentation et plan :

Nous avons choisi d'adopter un plan plutôt historique. L'hypothèse est que la question trouve des réponses à différentes époques. Ces réponses ne se contredisent pas mais se complètent et finissent par construire, au bout de l'histoire, une rationalité. Le plan historique trouve donc sa justification dans la révélation de cette rationalité au fur et à mesure que les choses deviennent de plus en plus complexes.

Philippe JOURDON Docteur en Economie

A La surveillance ou la mesure de l'effort

Philippe JOURDON Docteur en Economie

EFFORT = RESULTAT

Présentation :

1^{er} nœud *faire quelque chose ou ne rien faire*

Puisque l'utilité correspond au loisir et que la désutilité correspond au travail, l'agent individuel a intérêt à ne rien faire. Il agit par intérêt personnel donc il va en faire le moins possible. Il travaille juste pour gagner de l'argent. Mais il « tire au flanc » pour en faire le moins possible tout en gagnant son argent. L'intérêt du principal est alors de le surveiller en permanence pour savoir quand il ne fait rien et quand il fait quelque chose. Cette surveillance oblige l'agent à faire quelque chose pour ne pas être pris. Un premier calcul de l'effort consiste à calculer un risque, une probabilité, que l'agent ne fasse rien. L'agent est soutenu par ses collègues car collectivement, ils ont intérêt d'en faire le moins possible pour ne pas aller dans le sens du principal. Par convention, les agents tirent au flanc. Et le calcul du capitaliste, du principal, est de savoir quelle probabilité ils ont de ne rien faire à tel ou tel moment. Par la suite les agents trouvent le rythme pour à la fois quantitativement en faire le moins possible, et qualitativement ne pas être pris. Cela s'organise autour d'une double convention. La convention de productivité leur fait adopter une productivité standard qui est le résultat du calcul par

Philippe JOURDON Docteur en Economie

défaut face au calcul de leur patron ; elle correspond à ce que l'on appellera plus tard une incitation lorsqu'il y aura un principal et un agent. Pour le moment tout pourrait se passer pour qu'il n'y ait à la limite qu'un agent avec ses relations de solidarité implicites et pas de patron. La convention de chômage correspond à ce qu'on appellera plus tard l'assurance. Les agents collectivement font juste ce qu'il faut pour ne pas se retrouver au chômage. Comme ils ne sont pas parfaits, cela a pour conséquence de les mettre justement au chômage et de discriminer entre les bons et les mauvais. Face à cette double convention, le patron oppose un calcul : un calcul de risque pour discriminer entre les ouvriers.

Philippe JOURDON Docteur en Economie

1er Chapitre : *contrainte absolue et rentabilité*

1) Calculer l'effort par rapport à l'effort minimal : le modèle du tire-au-flanc

a) **Le tire-au-flanc :**

Le tire-au-flanc est celui qui systématiquement, mais alors systématiquement, effectue l'effort minimal. Il profite du travail des autres. Toute équipe permet l'apparition de personnes tire-au-flanc. Ces personnes se cachent derrière la probabilité collective de faire quelque chose ou de ne rien faire. Autrement dit le tire-au-flanc ne joue pas le jeu édicté par le principal d'accomplir un effort soutenu.

Le licenciement potentiel a un effet incitatif fort et exclusif sur l'effort du salarié dans la théorie du tire-au-flanc (C. Shapiro, J.E. Stiglitz, 1984) tandis que la menace du licenciement sur un salarié non productif aurait un effet néfaste sur l'effort de tous les salariés à cause de leur solidarité et de leur entraide dans la théorie du contre don (G.A. Akerlof, 1982).

b) **Le calcul permet imparfaitement de coordonner les agents :**

Le calcul permet imparfaitement de coordonner les actions de tous les agents : principaux et agents. Le principal calcule l'effort de l'agent pour inciter l'agent à faire un effort. Il utilise pour cela un point sous-jacent : le capital-matériel avec ses ressources. Ce faisant chaque agent reste isolé, dans un face-à-face obsessionnel face à la machine. Le calcul vise

donc à isoler l'agent, plutôt qu'à l'aider à se coordonner avec les autres. Cela posera par la suite de nombreux problèmes.

2) Les incitations négatives par rapport au quantitatif / le chômage

a) Surveiller c'est punir :

Toute surveillance est déjà une punition. En effet, quand on surveille quelqu'un, c'est qu'on ne lui fait pas entièrement confiance. Autrement dit, la personne est moralement punie.

Cette punition morale peut s'accompagner de punitions matérielles qui la confirment et la rendent plus concrète. On surveille la personne parce que l'on subodore qu'elle peut fauter c'est-à-dire ne rien faire ou faire mal. Le cas risque alors d'arriver mais subissant la punition, la personne au bout de plusieurs cas ne fautera plus, de manière à ne plus se soumettre à la punition. La surveillance si elle est acceptée peut être une incitation à bien faire pour ne plus subir de surveillance. Mais il faut avoir l'espoir d'échapper à la surveillance.

Dans le Taylorisme, la surveillance a pour but de mesurer l'effort du salarié, et, aussi souvent que possible, de constater qu'il fait bien et de lui distribuer une prime de rendement. Mais la surveillance aboutit aussi tout naturellement à la punition car si le travailleur ne fait pas l'effort demandé, il sera mis à pied et se retrouvera au chômage.

Dans l'organisation, le salarié n'agit pas selon son propre choix, il agit de la façon attendue par l'entreprise (S. Bowles, 1985). Par exemple, « sous l'œil vigilant du

contremaître, le travailleur n'est pas libre de régler l'allure lui-même selon ses propres standards » (S. Marglin, 1974).

A partir d'un certain seuil, la surveillance envoie l'équivalent d'un message de manque de confiance de l'organisation à l'égard du salarié (H. Leibenstein).

b) Punition, récompense, et calcul financier :

Toute punition ou toute récompense peut être considérée comme une actualisation dans le présent d'un événement grave ou au contraire positif attendu dans le futur. Punition ou récompense sont des mécanismes d'apprentissage pour être plus conscient. Dans notre cas où le calcul s'organise autour d'une triple logique technique, financière, humaine, où le calcul est donc très précis, punition ou récompense concernent la possibilité qu'on a de connaître les états de la nature, en poursuivant notre raisonnement jusqu'au bout la possibilité de connaître la genèse et donc la structure et donc la dynamique. Nous développerons un peu plus loin la présentation du calcul scindé en trois phases : technique sur le matériel, le capital, financière pour passer de la productivité à la rentabilité, humaine ce qui pourra s'analyser comme l'interrogation sur le faire/ne pas faire à l'instant zéro, et comme l'accumulation de capital humain par la suite.

Un modèle comme celui de Shapiro et Stiglitz (1984) expliquerait le niveau élevé des salaires par le coût plus grand de la surveillance dans les entreprises manufacturières.

La fonction théorique du contrôleur est de se substituer au marché défaillant pour évaluer les personnes.

La relation de travail doit être analysée comme un compromis entre deux principes d'équivalence, l'un établissant, lors de l'accord marchand entre l'entrepreneur et le salarié, une équivalence entre le temps du travail futur et le salaire, l'autre conduisant dans le cours ultérieur de la production à une équivalence entre le temps de travail actuel et le produit.

c) L'obsession du contrôle dans le Taylorisme :

L'obsession du contrôle commence au XIXe siècle. Le XVIIIe siècle a accouché de la notion d'individu. Cet individu isolé inventé, il va falloir l'encadrer, mesurer ce qu'il peut faire. Le contrôle pénètre toutes les couches de la société, tous les secteurs de la vie de l'individu, et même si cela commence par les prisons (M. Foucault, « Surveiller et punir »), cela continue par l'éducation à l'économie, pour laquelle se développe une institution spécifique : l'entreprise. Il y a plusieurs institutions pour éduquer les personnes, pour les inviter à développer puis à orienter leur effort, à base de surveillance. La surveillance, la réduction de la situation et la confrontation à des normes, peut se dupliquer en tout endroit où l'on souhaite éduquer l'individu et lui faire effectuer quelque chose de rationnel c'est-à-dire quelque chose de rentable. En tout endroit c'est-à-dire en premier lieu dans l'entreprise. K. Polanyi, dans « la grande transformation », a ainsi montré qu'au début du XIXe siècle l'entreprise était une institution répressive, les choses ayant évolué par la suite vers plus d'incitation. Le mode de surveillance est au début le contrôle absolu, la contrainte absolue l'obéissance.

Le travailleur dispose naturellement d'une énorme réserve d'effort mais qu'il ne dépense pas dans ce contexte. L'organisation par le contrôle absolu est source de

« gaspillage d'effort » (S. Bowles, D.M. Gordons, T.E. Weisskopf, 1986).

La firme est la seule à connaître la valeur de l'utilité du travailleur. De même que le travailleur est le seul à connaître son type (travailleur qui fait l'effort minimum ou travailleur qui fait l'effort soutenu). Si bien que la firme a un moyen de pression sur le point sous-jacent de l'entreprise : l'ouvrier-machine.

d) Travail, travailleur, poste de travail, dans le Taylorisme :

Avec le taylorisme commence la mesure de la quantité d'effort tâche par tâche, pour effectuer des tâches élémentaires. L'effort de l'individu est mesuré dans le cadre d'un poste où toutes les tâches sont inventoriées et peuvent être mesurées, comparées. L'effort de l'individu peut être rapporté à un standard statistique. A partir de là, on peut facilement voir si cet effort est un effort soutenu – au-dessus du standard – ou si c'est un effort minimum – en dessous du standard.

La quantité d'effort e , « effort minimal », est le niveau d'effort qui peut être déterminé par le contrat.

Le poste de travail est considéré comme un dispositif intermédiaire entre les personnes et les équipements.

Chez Adam Smith (1776), on a la description du procès de travail permettant le calcul de la productivité :

- la séparation entre le travail objectivé et le travailleur ;

- l'instauration du débit comme critère central de la productivité du travail ;
- l'immobilisation spatiotemporelle.

Il faut bien que ces deux objets – le travail d'un côté, le travailleur de l'autre – soient réunis. Et le lieu précis de cette réunion, c'est le poste de travail, c'est-à-dire à la fois une place précise dans l'usine et un ensemble de tâches à réaliser à cette place.

e) Effort contractuel minimal et contrôle de la mise en mouvement du travailleur :

L'entreprise peut s'assurer que chaque travailleur fournit un niveau d'effort minimal (ponctualité, présence, réalisation du minimum des tâches requises, etc.).

Mettre l'individu en mouvement, c'est l'obliger à accomplir une tâche élémentaire. A partir de là, il est facile de voir si l'individu résiste – s'il refuse d'accomplir la tâche – ou si il collabore – s'il effectue la tâche demandée. On peut voir si l'individu a choisi de faire quelque chose ou s'il a choisi de ne rien faire. Le premier standard, c'est de faire quelque chose. La première résistance au standard, c'est de refuser de faire quelque chose. L'agent travaille pour gagner de l'argent mais, nous l'avons vu, la garantie de cet argent repose sur un acte : qu'un premier agent, ouvrier ait commencé à travailler : faire l'acte élémentaire, et que tous les autres croient que cet acte est le bon et qu'il faut faire comme lui. Au départ, l'argent repose donc sur une relation de chacun avec cet agent primordial. Cet agent primordial est aussi, en un sens, le patron de tous les autres agents. Cet agent primordial est le premier point sous-jacent, avec la machine.

« Le travail est l'effort humain réel requis dans la production d'un output vendable » (R. C. Edwards, 1976). En vertu des relations conflictuelles entre employés et employeur, les salariés ne fournissent pas spontanément l'effort du type « entreprise ». Selon les radicaux américains, l'employeur élabore, grâce au pouvoir qu'il détient, un ensemble de mécanismes qui vont contraindre le salarié à produire des efforts. Le pouvoir est coercitif et l'entreprise capitaliste est une institution répressive (R.C. Edwards, 1976). La contrainte absolue s'exprime par la supervision, la discipline et la menace du chômage. La supervision permet de devancer les grèves, et permet une exécution adéquate de l'effort quotidien du salarié (R.C. Edwards, 1976). Les dirigeants établissent des « structures institutionnelles de contrôle, au sein de la firme, destinées à vaincre la résistance ouvrière et à induire un effort accru de travail » (S. Bowles, D.M. Gordons, T.E. Weisskopf, 1986).

Lorsqu'un effort est déployé par le salarié, il n'est produit, selon l'analyse radicale, que par obéissance absolue. Il n'y a alors aucun calcul de la part de l'agent.

f) Effort, augmentation du débit, argent, assurance :

De l'augmentation du débit, les entrepreneurs capitalistes attendent une baisse des coûts et une hausse de leurs profits par rapport aux concurrents.

Ce qu'on appelle « productivité du travail » dans cette approche n'est pas autre chose que l'organisation de la vitesse du travail, et du débit de production qui en résulte, et son expression dans la baisse du coût unitaire des produits.

On travaille par solidarité, parce qu'on a des relations avec les autres. Les conventions servent à se protéger et à

protéger l'agent primordial. On protège aussi l'agent primordial en instituant un système où cet agent primordial est capable à tout instant de surveiller la totalité de son environnement pour être totalement assuré. Ainsi il y a un patron réel : c'est le patron ; mais il y a aussi un patron symbolique : c'est l'agent primordial. Nous verrons l'importance de cette considération lorsqu'interviendront des préoccupations d'assurance ainsi que la réputation de l'entreprise.

Le chômage qui résulte d'une situation sous-optimale exerce une menace sur les possibilités de retrouver sans coût un emploi ailleurs et agit comme une discipline sur les travailleurs (Shapiro-Stiglitz, 1984).

g) Contrôle = calcul ; convention = fuite vis-à-vis de tout calcul, qui peut être une fuite dans l'ambiguïté :

Le patron instaure un double contrôle : le contrôle technique du matériel physique, du capital physique avec lequel va travailler l'ouvrier, il s'agit de la notion de productivité, un rendement du matériel physique par rapport à lui-même. Deuxièmement il y a le contrôle financier : le rendement du matériel par rapport au temps. Dans ce deuxième sens, on mesure la rentabilité de l'effort de l'ouvrier. Les ouvriers ont un troisième contrôle : la raisonabilité de leur position, par rapport aux conventions (productivité, chômage). Nous aborderons ces conventions de productivité et de chômage dans le Chapitre 3. Cela leur sert à réguler leur effort, leur intégration, leur position, par rapport au patron.

L'ouvrier est surveillé par le matériel, par le capital. En effet, l'ouvrier est isolé par la division du travail, au final tout se mesure par rapport à la productivité du matériel-

capital, parce que par défaut, l'argent se mesure par rapport au matériel, par rapport à l'homme. La sanction est financière, par le calcul de rentabilité. Pour échapper à cette surveillance, l'ouvrier attend des incitations. Les incitations sont déjà perçues dans l'esprit comme des récompenses, par un mécanisme d'anticipations qui s'amplifiera par la suite. Les incitations sont en effet le signe que l'effort de l'ouvrier, dans l'esprit du patron, est bon, qu'il faut l'encourager à continuer. Mais dans la mesure où dans un premier temps on ne peut pratiquement pas sortir de la logique de surveillance, c'est-à-dire qu'il y a une incertitude radicale sur le fait de savoir si l'ouvrier fait quelque chose ou s'il ne fait rien, qu'il a du mal à se mettre en marche, alors dans ce sens il ne peut pas encore y avoir d'incitation positive. L'incitation pour le moment est un encouragement à poursuivre l'effort pour sortir de la zone de surveillance. Il s'agit en fait d'une incitation neutre ou négative.

h) La convention d'effort minimal :

Négative : il s'agit de l'incitation de ne pas se retrouver au chômage, autrement dit de poursuivre l'effort pour gagner la confiance incertaine du patron. C'est négatif car cela renvoie au risque de notre couple de conventions : un risque sans rentabilité, la certitude de quelque chose de négatif. D'autre part l'incitation est dans le meilleur des cas neutre mais pas positive : par rapport à la rentabilité la productivité est égale à zéro, dans la mesure où on ne sait pas si l'ouvrier fait quelque chose ou ne fait rien. Celui-ci pour s'en sortir, et espérer un jour des incitations positives, va calquer sa croyance sur le fait qu'il effectue probablement l'effort minimal, un effort à mi-chemin entre ne rien faire ou faire quelque chose. Il se situe en esprit dans la problématique de l'agent primordial qui un jour s'est mis au travail.

L'efficacité du contrat de travail tient à ce que ses règles permettent d'une part, de gérer la tension entre les deux principes d'équivalence qui constituent la relation de travail, d'autre part d'assurer la cohérence entre conventions de productivité et de chômage.

i) La convention de chômage :

Le niveau de chômage est directement lié à un calcul du principal concernant l'effort de l'agent standard. En effet, selon Katz (1986), Carmichael (1990), Stiglitz (1984), Akerlof et Yellen (1986), la nature involontaire du chômage provient de la nécessité de fixer un salaire élevé (c'est-à-dire supérieur à son niveau concurrentiel), afin d'inciter les travailleurs à fournir un effort adéquat.

La crédibilité de la menace de licenciement apparaît au travers du mécanisme suivant : la hausse de salaire, selon la fonction traditionnelle de demande de travail, a pour effet de déprimer la demande de travail et d'accroître le taux de chômage.

3) Les incitations négatives par rapport au qualitatif / la problématique de l'effort minimal

a) Le passage de la mesure directe au calcul d'une probabilité d'un risque :

Plus l'agent est éloigné physiquement ou temporellement de l'agent primordial, plus il va effectuer un calcul de probabilité sur le fait de savoir si celui-ci fait quelque chose ou ne fait rien, et va lui-même décider d'accentuer son effort, ou d'en faire le moins possible. Un agent fondu dans la masse des ouvriers sera totalement dans cet état d'esprit. Ainsi avoir l'esprit d'équipe pour répondre

au patron, pratiquer la convention – de productivité – c’est se calquer par rapport à l’effort minimal. C’est celui-ci qui donne le sens. Il sépare strictement les situations : celles où l’ouvrier est présumé ne rien faire, auquel cas on va le licencier et il sera au chômage, et celles où il est présumé continuer au minimum et peut-être accentuer l’effort primordial, auquel cas l’ouvrier sera supposé effectuer un effort soutenu et sera maintenu dans l’effectif et protégé du risque.

b) Le calcul d’un taux de pression qui fait passer des conventions de rentabilité à des conventions de risque :

L’ouvrier fait un calcul par défaut, par rapport à l’état rêvé de la situation de l’agent primordial. Le patron fait un calcul de plus en plus probabiliste, de moins en moins constaté sur le terrain, de la position de l’ouvrier, au fur et à mesure que celui-ci s’enfonce avec certitude dans la zone de l’effort soutenu, où il n’y a pas de doute sur le fait de faire un effort ou de ne pas en faire, où il y a certitude sur la réalité de cet effort. Au départ, le patron effectuait donc une simple mesure du résultat, et considérait que cela correspondait à l’effort. Telle était la situation aux premiers temps du Taylorisme, et telle peut être considérée la situation à chaque fois que l’on est confronté à un effort simple c’est-à-dire un effort d’exécution. Mais au fur et à mesure que l’agent prend de l’importance dans l’entreprise, qu’il peut être associé au management, il y a une convention où on mesure les choses par rapport à l’agent primordial – généralement situé hors de l’entreprise – et à son effort présumé. Bien que le principal et l’agent soient proches l’un de l’autre dans l’entreprise, leurs relations peuvent devenir relativement abstraite. Il y a la médiation d’un troisième terme, dans les cas de relations les plus harmonieuses ce peut être la réputation, dans les cas de

plus grand conflit au contraire ce sera la Cour de Justice. Le principal s'arc-boute sur son calcul de la probabilité que son agent fasse tel type d'effort. En réalité, il calcule un taux de pression que son agent peut raisonnablement subir de la part d'un autre agent. Et il lui appliquera cette pression. L'agent effectuera alors l'effort subséquent – ou ira au conflit.

Lorsque le patron ne pourra plus constater la situation sur le terrain mais devra systématiquement recourir à des calculs probabilistes, la situation sera devenue mûre pour un régime d'incitations, laissant la logique de la surveillance dans le passé.

L'OPTIMISATION DU CYCLE DE VIE

Présentation :

2^e nœud *mesurer l'effort simple*

Une fois que l'effort simple est mis en place, on essaye de le mesurer. Cette mesure est la rentabilité de l'agent. Il y avait un risque, il y a désormais aussi une rentabilité. Une fois que l'on a discriminé entre les agents, en rejetant certains au chômage, on calcule l'effort de ceux qui restent. Le taylorisme fournit les principaux outils de cette mesure de l'effort. Tous les actes étant standardisés et chronométrés, l'effort de l'ouvrier face à un ouvrier « standard » – en pratique face à une machine – peut être facilement mesuré. Le calcul du patron est facilement accessible à l'ouvrier car les standards sont connus, officiels. L'ouvrier peut opposer à ce calcul la double convention de chômage et de productivité. Face au patron, d'un point de vue individuel, il oppose la convention de productivité pour demander que des normes de productivité constamment plus importantes ne soient pas exigées. Face à ses camarades, d'un point de vue collectif, il oppose la convention de chômage pour ne pas se retrouver au chômage plus souvent qu'à son tour. En maniant cet aspect à la fois individuel et collectif, surtout l'aspect individuel, l'ouvrier devient potentiellement lui aussi un principal, ce qui le rend

désormais accessible au calcul. Dans la prochaine étape, le principal mettra le calcul entre les mains de son agent, de son ouvrier, pour le responsabiliser. En attendant, les agents essaient de développer la part de la convention juridique face au calcul économique du principal exploitant, en convainquant que non seulement le standard de productivité n'est pas trop faible, mais est même trop fort. Ainsi, ils tirent la couverture de leur côté en 1°) cachant des informations, ce qui rend difficile le calcul, 2°) se créant plus de marge de manœuvre pour mieux s'assurer. Le principal est nu avec son calcul car le taylorisme rend l'agent nu face à la machine. C'est un juste retour des choses. Il faut des conventions pour rendre les calculs raisonnables c'est-à-dire partageables – par exemple la convention de productivité. Le calcul économique est quant à lui de plus en plus transformé en calcul technique, aiguisé. Ainsi s'approfondit le clivage entre convention et calcul, règle et calcul, droit et économie !

2^{ème} Chapitre : *contrainte relative et rentabilité grâce à l'inflation*

1) **La résistance à l'inflation : le calcul financier**

a) **L'utilisation de la convention de productivité :**

Refuser de faire quelque chose, le plus souvent, c'est concrètement choisir de s'opposer à celui qui vous intime de faire quelque chose. La nature ayant horreur du vide, il s'agit alors de s'allier, avec les personnes naturellement opposées idéologiquement et matériellement à ce patron auquel vous ne voulez pas obéir. Ainsi, les ouvriers se regroupent-ils dans des syndicats. C'est donc d'abord refuser, pour ensuite proposer quelque chose: le syndicat, l'Internationale Socialiste. Concrètement, dans un deuxième temps, une réponse sera faite au patron concernant sa demande, qui est « Faites quelque chose, faites cela ». La réponse est « On accepte le principe d'un effort, mais pas au-delà d'une norme de productivité ». Ainsi est née la convention de productivité. Elle a tous les caractères d'une convention. D'une part elle est une réponse lente : « oui mais... »... apportée à une question rapide : « faites cela ! ». En ceci elle est une convention parce qu'elle s'oppose à un calcul en lui répondant. D'autre part, elle est la réponse de plusieurs à un individu isolé – le patron. Enfin, et notamment du fait de la prudence fréquemment associée à la lenteur, et de la sûreté associée au caractère collectif – un individu isolé peut faillir, pas une collectivité toute entière – elle a un caractère juridique, qui s'oppose au caractère économique du calcul.

Un individu fournit l'effort attendu dès lors qu'il a le sentiment d'être convenablement traité (Akerlof 1982, Summers 1988, Yellen 1988).

Philippe JOURDON Docteur en Economie

b) La convention de productivité relève du long terme :

La convention de productivité a vocation à ne pas être remise en cause trop fréquemment. Elle relève du domaine du long terme, c'est-à-dire de ce que chacun tient pour acquis dans ses décisions courantes. Car elle tire son efficacité de la répétition et de la routine. Au sein d'une population agissant dans des situations récurrentes, une régularité pour devenir une convention qui coordonne, à la fois, les comportements et les anticipations.

Les règles d'une convention de productivité tirent leur légitimité pour les participants d'une double fonction. Elles instrumentent le traitement des désaccords au sein du fonctionnement courant de la convention. Elles dénouent la tension entre les deux principes d'équivalence en la transformant en ambivalence. Les règles sont ambivalentes, car elles doivent, pour être efficaces, satisfaire, simultanément, deux principes d'équivalence : le salaire (qui représente plutôt la rentabilité), la valeur ajoutée (qui représente plutôt le risque ou la qualité). Une approche en droit civil va être dualiste, elle va maintenir la séparation entre ces deux dimensions. Une approche en droit commercial va avoir tendance à fusionner, fondre les deux dimensions.

c) La convention de productivité n'est pas un calcul mais permet le calcul ; elle permet le passage du long terme au court terme, de la rentabilité au risque :

L'entrepreneur transforme la convention de productivité en un être économique. Il peut, à partir de cette prévision, prévoir la demande effective de revenu, de croissance, de travail, dans un modèle de croissance (Salais).

Le taux de chômage, habituellement interprété, quand il est fait usage de la référence au plein-emploi, comme un indicateur empirique de l'insuffisance de la demande, est aussi un indicateur pertinent de l'état de la confiance des entrepreneurs dans la convention de productivité.

Cette convention est un langage, mais elle est au demeurant aussi un calcul standardisé. Elle a une architecture interne. Elle représente une garantie. Mais pour qu'il y ait garantie, il faut qu'un individu au moins fasse – au moins – l'effort standard. (Ce qui n'empêche pas qu'il en fasse plus, ou que plusieurs individus fassent au moins l'effort standard.) Au bout d'un moment, il y aura fatalement un individu qui refusera de faire l'effort standard. Il pourra classiquement, arguer que celui-là est trop important. Que se passera-t-il alors ? Peut-être que la convention de productivité sera revue à la baisse ce qui permettra des calculs modifiés – à la baisse – ou pour laisser une place au langage reprecisée, recadrée notamment en fonction des conditions invitant à faire l'effort. Lors de cette remise en question qui fait intrinsèquement partie du langage c'est-à-dire de la convention, la garantie pourrait perdre de son poids. Pour qu'il n'en soit pas ainsi, il faut que l'individu qui a remis en cause la convention soit conditionnellement sanctionné. Le plus simple est de le menacer dans les conditions : dans la possibilité même de choisir ou de ne pas choisir de faire l'effort standard au travail. En clair il s'agit de le menacer de perdre son travail, et à partir de la perte du travail la perte de toute possibilité de discuter sur le traitement de la tâche élémentaire. La convention de productivité accouche, pour servir son propre objet c'est-à-dire offrir une garantie dans le théâtre entre l'employeur et l'employé, d'une deuxième convention qui est la convention de chômage.

d) Convention de productivité et convention de chômage :

La convention de productivité est une rentabilité, la convention de chômage est donc un risque car la rentabilité se trouve adossée à un risque. En effet, le chômeur se trouve relégué dans une zone où il ne peut plus discuter à partir du standard : une zone de non-langage. Cependant, le chômeur peut avoir parfaitement raison de s'être mis dans cette situation, mais il en est sanctionné. C'est une situation risquée, car il ne sait pas comment il en sortira, et il a des chances d'en sortir en moins bonne position encore qu'il y est rentré – caractère destructeur du chômage. Le risque permanent qu'est devenue la situation du chômeur est la nouvelle garantie – cette fois-ci pas une garantie constante comme la productivité conventionnelle, mais une garantie probabilisée, fluctuante – à l'existence d'un acte standardisé. Toutes les ambiguïtés du langage se retrouveront dans cette situation. En effet, le chômeur peut parfaitement s'avérer être une personne qui ne méritait pas de se retrouver au chômage, qui aurait accepté de faire l'effort standard. Mais cet effort standard même si il est mesuré, peut être mesuré en des termes qui ne sont pas clairs, ou par rapport à un objet dont le statut est ambigu. Dans ce cas, celui qui ne comprend pas bien le langage commun sera inévitablement sanctionné. Il s'agit en particulier de toutes les personnes qui ne comprennent pas bien la nature, l'identité des objets de référence. Ces personnes se placeront d'elles-mêmes, sans s'en rendre compte, dans des situations fausses, seront contrôlées au moment où il n'aurait pas fallu qu'elles le soient. Elles seront donc inévitablement sanctionnées, et pour que cette sanction ait une portée symbolique, ce qui accroît l'autorité de celui qui édicte la sanction – ici le patron –, tout acte contraire à l'autorité la réduisant au contraire, il faudra que la sanction touche la convention, celle qui réunit les deux

parties. Ces deux parties vont s'entendre alors sur la personne dès lors désignée, pour rejoindre le rang des chômeurs.

Cette convention de productivité doit, pour être efficace, être complétée d'une convention de chômage qui assure les ajustements de marché. La convention de productivité n'est pas refermée sur elle-même.

e) La convention de chômage et la responsabilité :

La convention de chômage fait appel à un principe extérieur au marché et à l'organisation, le principe de la responsabilité : responsabilité sociale supportée par l'employeur, non plus comme personne, mais comme personne morale représentant l'entreprise. Dans ce dernier cas, les techniques d'assurance sociale socialisent l'aléa en risque dont l'entrepreneur se libère par une cotisation. La convention de chômage est une convention pour le court terme. En l'absence de convention de productivité, il ne saurait y avoir de convention de chômage. Le chômage, comme convention d'ajustement, est la condition nécessaire pour un fonctionnement efficace de la convention de productivité : permettant de maintenir la règle de salaire, il évite que la convention soit remise en cause.

f) Des tendances récentes :

L'impératif de flexibilité des organisations productives (Boyer, Coriat, 1987, Salais, 1987) incite à une interpénétration plus grande des conventions de productivité et de chômage. La convention de chômage, sans abandonner les ajustements du marché, se trouve davantage soumise à la nécessité de préserver l'identité professionnelle des personnes et des collectifs de travail, identité sur laquelle repose la qualité d'un travail de moins en moins réductible

aux caractéristiques d'un poste taylorien. Il s'avérerait ainsi possible de réinterpréter dans le cadre théorique des conventions certaines des évolutions actuellement perceptibles : prise en compte de la formation dans le temps de travail, participation des salariés à la gestion ainsi qu'aux résultats de l'entreprise, élargissement de la convention de chômage vers le traitement de la mobilité interentreprises au sein d'espaces locaux.

La convention de chômage a, pour l'entrepreneur, le caractère d'un instrument de régulation à court terme.

g) Le piège de l'ambiguïté :

Dans le langage représenté par la convention, une faille s'est glissée qui introduit le calcul au sein de cette convention. Ce calcul est un calcul spécial, car il sert de garantie pour toute la suite. Mais il y a bel et bien calcul, et possibilité légale dès lors accordée à effectuer toutes sortes de calculs dont des calculs économiques. Il y a calcul car la rentabilité a besoin d'un risque, et réciproquement. La convention est pourtant fondamentalement un langage, et non un calcul. Or comme tout langage, elle comprend l'ambiguïté, et même des zones où le langage devient dévoyé, où plus personne ne peut le comprendre. Comme tout langage, elle doit autoriser la reproduction, une sortie, et en ceci n'est pas un système plein (cohérent) et complet refermé sur lui-même. Et ce qui sera reproduit ne sera pas nécessairement ce qu'il y avait au départ. Dès le départ, la convention encourage en un sens les calculs, mais elle les entoure d'une barrière de protection, les conditionne au respect de procédures ou d'un cadre dans lequel ils sont considérés comme encore raisonnables.

h) Tire-au-flanc et enseignements positifs :

En un sens le modèle du tire-au-flanc nous apporte des enseignements paradoxaux. Certes l'attitude du tire-au-flanc n'est pas à montrer en exemple, car il profite du travail des autres sans effectuer sa part de travail. Mais en même temps l'existence de tire-au-flanc dans l'entreprise peut être considérée comme une garantie par rapport aux personnes qui se retrouvent injustement au chômage – étant au chômage sans être des tire-au-flanc. L'expérience montre que l'esprit d'équipe s'organise autour de la convention d'un effort minimal.

i) Effort d'assurance, effort minimal à court terme, effort maximal à long terme :

Il faut remarquer que l'effort minimal, s'il se poursuit un temps suffisamment long, peut être considéré comme un effort soutenu. L'effort minimal est celui qui permet d'assurer – si tout le monde effectuait cet effort – tous les agents contre le chômage. C'est le fait que des personnes effectuent un effort supérieur à l'effort minimal qui rejette ceux qui font un effort inférieur dans le rang des efforts insuffisants et les condamne donc au licenciement et au chômage. Ceci dans un premier temps. Mais par la suite, l'existence d'efforts plus importants permet de créer des richesses donc de créer de nouveaux emplois, en vertu d'une solidarité encore plus large que la solidarité entre tous les travailleurs, celle entre tous les travailleurs et tous les patrons. Il y a une surenchère permanente car c'est la seule voie pour le patron de se libérer que de maintenir une pression permanente sur les agents. Mais l'effort minimal est en soi, un effort d'assurance. Le patron essaie de se libérer de son propre dualisme et de son risque d'être traité comme un objet (notions évoquées précédemment, au sujet du droit civil

et du droit commercial) On peut même supposer que le patron ressent de par son fonctionnement une certaine angoisse existentielle à traiter les états de la nature comme des choses. L'effort du principal se réalise dans une angoisse existentielle. Pour l'agent, on peut parler de son effort par la métaphore de la souffrance physique. Mais des études ont montré qu'au travail, la part de l'effort physique est en régression.

Parmi les raisons pouvant faire baisser l'effort : peur de révision des objectifs de productivité, fatigue, flânerie, baisse de la charge urgente de travail, difficulté à trouver la panne.

Supposons que cet effort se prolonge, non pas sur la seule période d'activité de l'individu en tant qu'agent – de 30 à 55 ans – mais que l'agent devenu principal – de 55 à 80 ans – continue de fournir son effort pour assurer les autres. Dans ce cas il a fourni deux fois l'effort minimal, c'est-à-dire un effort soutenu.

Certains agents, pour assurer les autres, choisissent de se placer dans une situation de premier ordre, en utilisant les deux casquettes : agent, mais aussi principal. Le premier ordre veut dire que la situation est difficilement calculable. Dans une situation de second ordre, on est placé dans le cas de « l'homme qui a vu l'homme qui a vu l'ours ». On est naturellement amené à calculer car on calcule une distance à l'événement originel qui fait sens. Dans la situation de premier ordre on est soi-même pris dans l'événement originel. On ne peut calculer qu'en transformant cette situation, cet être, de sujet, en objet – notamment en objet d'introspection. Cela justifie entre autres l'angoisse existentielle du principal. Ici, l'agent-principal se calcule lui-même comme objet. Il constitue une garantie. Dans ce cas, à

la fin de leur vie, ils ont effectué un effort soutenu. Car ils ont aussi effectué un important effort d'attention, ils ont fourni un effort en tant que principal.

j) Calculs de réputation individuelle avec forte échelle des salaires ; défense de réputation collective avec conventions :

Lorsque l'échelle des salaires est importante, les travailleurs ont des incitations pour casser la réputation des autres ou augmenter la leur. Ils peuvent donc décourager l'effort des autres ou au contraire les pousser à réagir.

Il arrive que les travailleurs réduisent leur effort, pas parce qu'ils y trouvent leur compte, mais parce qu'ils sont malades. Des personnes qui sont malades s'engagent usuellement dans des actes qui ne maximisent pas leur utilité. Dans un modèle néo-classique, les travailleurs n'ont pas de problèmes, ils sont presque comme des machines, ils exercent un plein effort sans considérer le salaire qu'ils reçoivent.

Si le calcul qu'effectue le principal ne permet pas de coordonner l'effort de l'agent avec les autres agents, le calcul par défaut qu'effectuent les agents peut permettre une telle coordination. Ce calcul par défaut est, rappelons-le, la convention. Il s'agit d'un calcul humain par défaut, armé de deux conventions (productivité et chômage), face à un double calcul, technique et financier, du patron.

k) Comportement en pratique à la fois calculatoire et non calculatoire :

La mise en place d'une règle ou d'un code est un investissement.

P.-Y. Gomez (1994) énonce que le fait de suivre une convention, sans que cela résulte d'un calcul, n'est pas incompatible avec un comportement par ailleurs guidé par la recherche de l'intérêt personnel maximum. L'individu suit une convention et parallèlement peut être « éventuellement calculateur ». L'agent reste libre d'adopter la convention, et il le fait pour ne pas avoir à calculer. Il n'y a ni évaluation, ni calcul rationnel sur le bien-fondé de la solution conventionnelle : on y adhère ou non.

l) Marge de calcul grâce à certains sous-jacents qui sont des règles :

Ce calcul par défaut est un calcul collectif. Chez Ford, il s'agit d'avoir toujours une marge de calcul par défaut grâce à l'inflation qui « masque » le calcul, reportant à toujours plus tard la nécessité d'effectuer un calcul qui ne soit pas par défaut. Ce jour-là, le calcul sera conflictuel, peut-être mimétique.

Parmi les points sous-jacents peuvent s'inscrire les règles. C'est le point souligné par B. Reynaud, les règles permettent de passer des conventions au calcul. Parmi ces règles, l'existence de grilles où les salaires sont liés aux postes et non aux individus qui les occupent. Par ce biais est supposé connu l'effort affecté à tel poste. De plus, c'est un calcul qui vise la connaissance du long terme. La faiblesse de ce sous-jacent : l'évolution des technologies fait que les postes changent. Les tâches ont pour le moins besoin d'être redéfinies de temps en temps. Toute autre est l'approche consistant à rémunérer les personnes en fonction de leurs compétences.

La convention permet le calcul en faisant passer par des règles. Ces règles indiquent à la fois une procédure dans

le raisonnement et un espace limitant dans lequel peuvent s'effectuer les calculs.

m) Convention Fordienne et points sous-jacents :

La convention Fordienne a permis certains calculs grâce à certains points sous-jacents « matériels ». La convention est un espace dans lequel les calculs peuvent rester compréhensibles grâce à une mise en évidence de leur caractère procédural, par étapes. La convention permet la réalisation d'un paradoxe : « calcul » « procédural ». Normalement la rationalité « substantive » ou calculatoire est l'opposée de la rationalité « procédurale ». Grâce à la convention, il y a un certain espace de confiance dans lequel on peut effectuer des essais.

Maintenant, examinons quels sont chez Ford les calculs, les conventions, et les points sous-jacents. Dans la convention Fordienne, il y a de forts salaires. Les salaires anticipent sur l'inflation, et sur le progrès technique. En effet il y a un progrès technique, lequel permet une augmentation de la productivité, laquelle permet une augmentation des salaires. Ford anticipe ce processus pour se bâtir une réputation. En montrant qu'il a compris l'enchaînement progrès technique > productivité > salaires, Ford assure la totalité du marché, se comportant dès lors en principal obligé vis-à-vis d'une multitude d'agents. L'inflation, phénomène financier, est aussi un phénomène social. Ford accepte de ne pas effectuer de calcul financier et de se laisser guider par l'inflation, mené dans le calcul humain par défaut (également : ne surtout pas devenir le principal ; les agents sont plus adverses au risque que le principal, ils ne veulent pas prendre le risque affecté à la situation d'être un principal) des agents : échapper « à », échapper au chômage. Dans toute l'opération, Ford a effectué un seul calcul microéconomique :

devenir le principal, soit un calcul de réputation, plus d'éventuels calculs macroéconomiques qui a priori échappent à notre sujet. Tout l'effort de Ford va être d'avoir une forte « productivité » pour rattraper le calcul initial, productivité inflation comprise, pour nier le risque de l'agent, et se placer dans une société virtuelle de plein emploi. C'est une révolution permanente. Normalement qui dit plein emploi dit « chaque agent fait l'effort minimum » ce qui se traduit par de faibles salaires. Ford retourne la situation pour révéler l'information (ce que Ford a compris).

n) Coordination et effets externes chez Ford :

Permettre une bonne coordination entre les agents. Quels sont les effets externes : 1°) les agents restent dans l'entreprise ; 2°) ils se forment pour suivre le progrès technique. Chez Ford il y a donc une convention de productivité : la productivité est aussi sociale, on utilise l'inflation pour retarder le conflit sous la forme d'une mise en concurrence directe entre l'aspect financier (le risque) et l'aspect humain (la rentabilité). Il y a une convention de chômage : on vise le zéro chômage en faisant adhérer les agents dès le début parce qu'ils sont incités à rester dans l'entreprise du fait de forts salaires et pour maintenir sa stabilité, sa crédibilité, sa viabilité. « Si vous adhérez dès le début, on peut faire du zéro-chômage tout en ayant le paradoxe de forts salaires, en gagnant du temps sur l'inflation ». Ce genre de système pourra naturellement évoluer vers des systèmes de partage, par exemple de partage du profit, parce que en faisant le premier pas en allant vers l'autre l'employé, le patron l'a incité à lui aussi faire un pas dans sa direction en faisant un effort plus important pour augmenter la productivité, rendre les choses, par le biais de la productivité, plus cohérentes avec les objectifs. C'est un début de partage de la quasi-rente.

Pendant la période Fordiste, on assiste à un gonflement différentiel du secteur primaire – bien assuré – au détriment du secteur secondaire – exposé à la concurrence sur le marché du travail. Pendant la période de crise de 1974 à 1999 ce sera le contraire.

o) Les calculs de H. Ford :

- 1) Gains de productivité privés rattrapent inflation publique
- 2) Deux agents adossés l'un à l'autre. L'un représente la rentabilité (l'agent en activité), l'autre le risque (l'agent au chômage ou faisant l'effort minimum). H. Ford fait le pari de les financer tous deux. Il n'y a donc plus de risque, il n'y a plus un intérêt à ce qu'un agent actif s'appuie sur un agent « bloqué » qui l'assure, et ceci, sur toute la chaîne. Bien sûr, le château de cartes finit par s'éroder au bout d'un certain temps et c'est ce qui fut le cas de la régulation Fordienne.

Il y a donc bien sûr derrière les conventions de fortes incitations. Plus généralement derrière ce modèle social, « macroéconomique », il y a des fondements microéconomiques : le fait par exemple que le travailleur est aussi un consommateur permet de l'inciter d'une façon efficace.

p) Macroéconomie, microéconomie, points sous-jacents :

La firme peut utiliser les masses comme points sous-jacents qui permettent de calculer l'effort. Ainsi, la firme peut fixer un objectif global de production qui aura le même effet qu'une norme d'effort individuel. On pense à des contrats, dont des clauses pourraient concerner un objectif global de production. On suppose que l'agent va s'ajuster avec les autres par rapport à cet objectif global. Il faut distinguer le

cas où l'environnement est certain, et celui où il est incertain. En environnement certain, l'observation de l'effort individuel n'a aucune influence sur la structure des contrats optimaux. On calcule par rapport à des données globales, on n'a pas besoin d'observer. Si l'environnement devient incertain, cela devient plus difficile car il y a du hasard moral sur le comportement de l'agent. En l'absence de directives, on ne sait pas ce que fait l'agent, on ne peut donc pas connaître son effort.

Le salaire existant ne peut pas être diminué. La relation salariale s'inscrit dans le long terme et il n'est pas question de renégocier le salaire tous les jours. L'aspect discrétionnaire de l'effort fait que le travailleur a la possibilité de diminuer considérablement son effort s'il le souhaite suite à des baisses de salaire.

Tant qu'il y a à la fois de l'inflation et du progrès technique et que Ford conserve un relatif monopole, le modèle reste valide. On voit bien qu'ici il y a des conventions, chacun accepte que le calcul reste par défaut, même du côté du patron. On ne connaît pas bien les points sous-jacents. Peut-être s'agit-il du produit, l'automobile, dans sa réalité ou dans son rêve, peut-être s'agit-il du travailleur, l'agent, peut-être s'agit-il de la machine qui construit l'automobile. Tant qu'il y a de l'inflation, personne n'est obligé de rendre brutalement des comptes.

q) Valeur particulière du contrat :

Mais pour savoir avec plus de certitude ce qu'est ou sont le ou les différents point(s) sous-jacent(s), il faut étudier le contrat pour deux raisons : 1°) c'est le contrat qui crée de la valeur par rapport à l'exploitation de la quasi-rente. Ceci vient du fait que le contrat symbolise une connaissance

probabiliste de l'avenir, grâce à une réduction de la situation à ses points sous-jacents. Le contrat représente une promesse que l'avenir fait de créer de la richesse si on l'exploite. Il en découle que le contrat est aussi une objectivation d'anticipations du principal et de l'agent. Sous forme réduite, la quasi-rente représente l'anticipation ultime du profit que va créer le contrat par la mise en coordination des actifs sous-jacents servant de garanties au contrat. 2°) les points sous-jacents constituent les garanties de ce contrat et de sa valeur. Il s'agit d'objet médiatisant la relation que le contrat représente légalement.

r) Diverses considérations sur la convention de productivité :

Les gains de productivité donnent lieu à un partage qui est largement du domaine de la convention.

Les gestionnaires favorisent la croissance de long terme plutôt que le profit à court terme (Chandler). Le calcul de l'effort est vraiment un calcul de l'amélioration du capital humain, qui permet des améliorations en série : hauteur de vue, rationalité, bonne utilisation des équipements et des points sous-jacents, capacité à rédiger des contrats pertinents, capacité à fixer de bons objectifs, capacité à bien comprendre l'autorité.

La logique de l'obéissance semble avoir été la plus recherchée par l'organisation après la révolution industrielle (K. Polanyi, 1944). Peut-on envisager que la production d'effort selon la logique de l'intérêt a été celle qui a le plus attiré l'attention des organisations après la seconde guerre mondiale ? Et après 1990 ?

Blinder et Choi (1990) ont démontré empiriquement que la firme voudra éviter de couper les salaires de ses employés, car ces derniers jugeraient une telle décision injuste et réduiraient en conséquence leur effort.

Comme l'indique J. M. Keynes : « la sagesse universelle enseigne qu'il vaut mieux pour sa réputation échouer avec les conventions que réussir contre elles. »

La convention est une construction sociale très particulière, qui permet d'écarter, provisoirement, les forces destructrices du soupçon et de la méfiance.

s) Les points sous-jacents peuvent nous rendre ambigus :

Peut-être a-t-on simplement l'impression de contrôler l'inflation sans la contrôler vraiment. Alors on a seulement l'impression de faire un calcul par défaut, de maîtriser le risque, mais on ne maîtrise rien. On est ambigu, donc on peut être traité marginalement par un patron virtuel comme des objets donc comme des points sous-jacents.

t) Effort flux, et capital humain stock :

Parce que l'effort caractérise le comportement du salarié au travail, ce comportement est actif, ce qui le distingue de la « dotation pour le travail » (ou connaissance ou qualification ou capital humain ou aptitude) qui constitue un stock détenu par le travailleur : l'effort est la modalité d'utilisation de ce stock, l'effort est davantage un flux.

On assiste à un déplacement de l'organisation scientifique du travail vers une organisation scientifique de la décision.

La rationalité de la convention réside dans le fait qu'en faisant obstacle aux mouvements violents de défiance, elle laisse du temps à la théorie existante pour prouver sa pertinence.

Pour G. Dosi et L. Orsenigo, « convention » et « paradigme technologique » ont la même structure.

A partir de la fin des années 1960, on constate la baisse rapide de la durée moyenne du travail. Le régime « fordiste » assurait la compatibilité de moyen terme entre la dynamique de la production (rentabilité) et celle de la consommation (risque).

L'effort est un des aspects qui permet, à la fois de se coordonner, donc de transformer cette « objectivation » d'agents en relations, donc en argent, en valeur économique, et qui permet aussi de résister à ce qui peut noyer à la fois les calculs et la convention : l'inflation. En effet, entre ouvriers, on connaît le rapport à la machine, donc on est capable de mesurer l'effort effectué par les différents agents. L'effort est un élément en partage.

Depuis 1950 émergent de nouvelles formes de structures sous-jacentes au travail et permettant de calculer l'effort. Ce sont celles constitutives des tâches de conception technologique, vente, assurance, financement (Boyer). Le calcul en fonction d'une dérivation progressive le long de secteurs d'activité, tel que nous le verrons au troisième nœud, est aussi modifié par le biais de la constitution de qualifications nouvelles correspondant en général à une répartition différente du travail le long d'une filière.

Des facteurs culturels spécifiques au Japon (tels l'obligation envers les autres, le respect de la hiérarchie, la

notion de l'intérêt de la communauté etc.) tendent à la production d'effort de plus haut niveau (H. Leibenstein, 1987).

u) Inflation sociale, taux de pression, effort, zone de négociation...

Si je fais un effort plus important, quelle va être la réaction des autres ? Ils vont être influencés par cet effort plus important. S'ils me considèrent comme un patron, ils vont être incités à freiner leur effort pour ne pas collaborer. S'ils me considèrent comme un camarade ils vont augmenter leur effort, s'ils en sont capables, pour m'imiter. Lorsqu'un camarade fait un effort plus élevé, il incite les camarades à augmenter leur effort. A faire un effort plus important, les autres peuvent « surchauffer ». En faisant un effort plus élevé qui ne soit pas pris en compte au départ par la convention, je déclenche une sorte d'inflation sociale. L'un fait un effort plus élevé > tous font un effort plus élevé > ils vont demander en compensation des salaires plus élevés > il y a un cercle inflationniste qui s'instaure : effort > salaires. C'est une inflation par les salaires. Cette convention est propre au Fordisme. Dans le Stakhanovisme au contraire, l'effort plus important permettait d'augmenter la norme et donc de diminuer les salaires (cas de la contrainte absolue, traité au premier nœud ; le Fordisme relève de la contrainte relative, incitations plus surveillance). La façon de Ford de répondre au processus est d'anticiper le mouvement : c'est ce que fait Ford avec sa convention de salaires élevés. Mais cela n'empêche pas qu'il puisse y avoir çà et là des phénomènes de « surchauffe ».

Les camarades sont responsables des conséquences de leur attitude, comme le patron de sa divulgation de l'information (sur la nature du risque et la façon de gérer ce

risque). Il faut pour répondre à la surchauffe trouver des mécanismes de gestion de l'effort. Entre l'effort imposé – la « contrainte absolue » de type Taylorienne – et l'effort suggéré – la « contrainte relative » liée à la relation d'autorité de type Simon, que nous verrons plus loin –, ou encore l'effort spontané : il y a tout le poids des frictions et donc de possibles négociations. L'effort imposé et l'effort suggéré viennent du patron, ils ne laissent pas une assez grande part à la participation. L'effort spontané vient de l'agent, il est inflationniste. Entre ces deux pôles extrêmes – demande d'effort venant du patron, offre d'effort venant de l'agent ou des agents –, il y a la zone de négociation.

Les modèles dualistes provoquent des variations cycliques dans le chômage, donc des cycles économiques générés par la demande, soit un effort poussé par les facteurs de demande (coopération, communication), plutôt que par les facteurs d'offre (facteurs individuels).

**v) Effort de groupe et gestion de la convention,
« convention d'effort » :**

L'effort du groupe permet d'éviter à la fois l'ordre direct, trop direct, venant du patron, et les risques de confusion venant d'une action trop collective, de la totalité des agents. Ainsi l'effort de groupe est le biais privilégié par lequel passe la construction et la mise en pratique des conventions. On introduit ici une nouvelle convention après la convention de productivité et la convention de chômage. Il s'agit de la « convention d'effort ». C'est l'idée que l'effort, qui prend le sens d'« effort en plus », est géré dès lors que l'effort primordial, celui qui sert de garantie à la totalité du monde, est rejeté dans la genèse. C'est l'existence du groupe qui permet de gérer l'effort. L'effort dont on parle est toujours un effort en plus. Les conventions Fordiennes, qui

comportent la « convention d'inflation », font que l'on est en déséquilibre et on le sait. On s'est placé en déséquilibre pour remplir des promesses initiales faites par Ford. Il s'agit de couvrir la prise de risque initiale. Cela crée dans un premier temps une angoisse existentielle diffuse. Dans un deuxième temps le problème se résorbera par la prise en charge progressive d'un certain nombre de rôles. Tout effort demandé est donc en plus. Il suppose implicitement qu'il y a une augmentation de la productivité. Cela signifie aussi implicitement qu'il y a une augmentation du niveau général de la formation, et un progrès technique, seuls facteurs aptes à expliquer l'augmentation de la productivité. Le groupe gère l'effort en faisant pression sur chaque agent. Cette gestion aide à la coordination, et aide à la révélation du nouveau niveau d'effort rendu possible par l'augmentation de la productivité. Elle fixe des limites à ce niveau d'effort possible. Les limites découlent d'un blocage à la coordination entre agents, lorsque le niveau d'effort exigé devient trop important.

w) Stanley-Jevons, Leibenstein, utilité :

H. Leibenstein construit une fonction d'utilité de l'effort qui possède une certaine originalité.

Dans la première zone, l'effort est apprécié pour lui-même. Au-delà du point b, dans la troisième zone, l'effort devient coûteux pour l'individu. La deuxième zone, la plus large, représente un éventail d'efforts « confortables ». Cette deuxième zone correspond aussi à la zone de négociation non calculatoire. L'agent suit les autres. Dans cet ensemble d'efforts il se sent bien.

Dans les premiers développements de H. Leibenstein, son concept d'aire inerte reposait sur un calcul fondé sur le

coût du changement. Il a adopté par la suite une approche en termes de convention.

H. Leibenstein a toujours combiné la recherche de l'utilité individuelle avec des notions proches de la convention. Mais au fur et à mesure de ses développements théoriques, il s'éloigne du thème de l'utilité pour se rapprocher davantage de la convention. H. Leibenstein propose de concevoir le comportement du travailleur comme un mixage qui combine à la fois des procédures calculatoires et non calculatoires.

x) Zone de négociation selon Leibenstein :

H. Leibenstein relie directement le principe de l'inertie du comportement à la recherche du maximum d'utilité individuelle. L'aire inerte représente « les positions d'effort dont les niveaux d'utilité associés ne sont pas égaux mais où l'action requise pour aller d'un niveau d'utilité inférieur à un niveau d'utilité supérieur implique un coût d'utilité qui n'est pas compensé par le gain d'utilité ». Donc il existe un nombre de positions d'effort où certaines sont préférées à d'autres, mais pour l'ensemble d'entre elles les individus préfèrent les conserver car un changement est trop coûteux. « Un individu est dans une zone inerte si le gain d'utilité d'une position d'effort à une autre est inférieur aux coûts de mobilité » (H. Leibenstein, 1977). Tous les points compris entre e_1 et e_2 sont des efforts d'équilibre. Les salariés se complaisent dans une position d'effort qu'ils ne souhaitent pas modifier même pour des utilités supérieures.

La notion d'aire inerte permet d'expliquer que les travailleurs acceptent, dans certains cas, des diminutions de salaire sans diminuer leur effort, comme cela a pu être observé, lorsque les individus ont conscience d'appartenir à

un « même bateau » et que seule une baisse de salaire peut sauver l'entreprise (H. Leibenstein, 1987).

y) Effort de groupe et norme d'effort :

H. Leibenstein (1987), M. Aoki (1988), G. Akerlof (1982) appuient l'idée qu'il existe bien un effort spécifiquement défini par le groupe. Selon ces économistes le groupe détermine bien le niveau d'effort à atteindre.

Les groupes développent des normes d'effort du travail et « Les normes d'effort au travail sont le déterminant majeur de l'output » (G.A. Akerlof, 1982). Le salarié déploie des efforts de type groupe en établissant son arbitrage par rapport aux avantages procurés par le groupe. Une fois déterminée, la norme d'effort apparaît nettement à tous et elle correspond bien à un effort de type groupe. En outre, le comportement individuel du salarié se perpétue par la recherche calculée de sa satisfaction optimale. Il fournit l'effort qui lui apporte le plus de satisfaction.

La convention qui émane du groupe est la plus importante pour la détermination de l'effort selon H. Leibenstein (1987).

Quelle est la taille idéale pour calculer l'effort : celle de l'entreprise, du département, ou une autre ?

Les incitations ne touchent pas le groupe car au niveau du groupe se pose la question du sens, du pourquoi, alors que les incitations ne traitent que le comment.

La notion de convention renvoie aux formes sociales permettant de gérer les contraintes cognitives de

coordination, dans un univers caractérisé par l'incertitude sur l'action des autres et le caractère procédural de la rationalité.

2) L'équité

a) **Chasse par le groupe de l'effort minimal :**

Le salaire équitable est un salaire qui permet spontanément tel aux agents, à la fois vis-à-vis des considérations du marché à court terme, mais aussi et surtout vis-à-vis de considération d'assurance à long terme.

Le fait de gérer l'effort au niveau du groupe, par la pression, et non pas au niveau du seul agent, permet on l'a vu de prendre en charge les problèmes de coordination, qui ne sont pas non plus du ressort du patron. D'autre part il y a une plus-value apportée par cette gestion de groupe. On a vu que le jeu de l'effort minimal consiste en une marque de la solidarité des agents, qui permet de rétablir les conséquences d'asymétries de la part du patron. Mais il peut y avoir une souplesse dans le jeu de l'effort minimal, de telle façon qu'il respecte quand même la convention d'effort. C'est au niveau du groupe qu'il y a les moyens de gérer simplement l'accentuation de la pression en même temps que le respect de la solidarité. Cela revient à faire un effort de groupe qui respecte la solidarité tout en évitant le free-riding autour de l'effort minimal. La pression du groupe intègre les agents dans l'équipe, dissuade très fortement un agent de profiter de l'effort des autres en ne faisant rien.

b) **Rôle du management et seuil de pression :**

Dans le modèle de l'équité (G.A. Akerlof, J.L. Yellen, 1988), qu'est-ce qui est véritablement entendu par « effort normal » ? Il ne s'agit pas de l'effort maximal parce qu'il est

clairement dit que l'effort pourrait être potentiellement supérieur.

L'activité entrepreneuriale revient surtout à « remplir les lacunes dans la fonction de production, dans la structure organisationnelle, dans le système de récompenses incitatrices ou dans toute autre partie de la structure de l'entreprise ou de l'économie, pour promouvoir le changement » (H. Leibenstein, 1969).

Pour « sortir » les salariés de leur inertie, les managers peuvent exercer une « pression » ou une contrainte qui soit à un moment donné beaucoup plus importante que celle qui prévalait auparavant. Il existe un seuil de pression qui, une fois atteint, crée un stimulus suffisant pour pousser le salarié à reconsidérer sa position (H. Leibenstein, 1987). Cette nouvelle analyse de l'aire inerte qui maintient le salarié dans une zone d'effort, ou le fait de suivre une convention par obéissance relative, n'est pas incompatible avec le fait qu'à un autre moment le salarié agisse par intérêt calculé.

Les sanctions ont trait à la façon dont le groupe exprime son mécontentement face au comportement hors norme. Elles peuvent aussi bien être adressées au travailleur qui a un effort qui dépasse une limite supérieure posée par le groupe qu'à celui dont l'effort est en deçà d'une limite inférieure établie par le groupe. La confiance dans le groupe peut se trouver illustrée par le cas d'une équipe qui travaille pour obtenir une prime de rendement telle que chaque membre du groupe reçoit la prime seulement si la production de l'équipe est supérieure à un certain seuil.

On peut citer le cas de l'entreprise japonaise (M. Aoki, 1988) qui fournit deux illustrations d'une attitude méfiante envers le groupe. D'un côté cette entreprise

encourage l'effort de type groupe mais de l'autre, elle prévoit une règle spécifique pour se prémunir du risque de voir le groupe de travail conquérir trop d'emprise en matière de coordination d'effort en comparaison de sa propre emprise.

c) Salaire équitable et perception de l'effort :

Les travailleurs ont une conception d'un salaire équitable. Le chômage arrive lorsque le salaire équitable est plus élevé que le salaire d'équilibre de la concurrence.

Les travailleurs qui ne reçoivent pas un salaire équitable pour un effort égal à 1 peuvent changer leur effort, ou ils peuvent changer leur perception de l'effort.

Il est moins coûteux pour les agents surpayés de changer l'évaluation psychologique de leur effort plutôt que leur effort lui-même.

Les gens travaillent moins dur si ils sont payés moins qu'ils méritent mais pas plus dur si ils reçoivent plus qu'ils ne méritent.

Donc d'une certaine façon le calcul de l'effort ne se déroule que dans un sens : vers le moins pour les travailleurs (et vers le plus pour le patron). Pour savoir si leur paie est équitable, les travailleurs se comparent aux autres travailleurs, en dehors de l'organisation et dans l'organisation.

La plupart des travailleurs pensent que leur rémunération devrait dépendre de la performance, mais la plupart des travailleurs voient leur propre performance comme supérieure.

Quand les profits ne sont pas affectés par les choix de salaire de l'entreprise, l'entreprise choisit de payer un salaire équitable.

d) Macroéconomie, groupe, et convention d'effort :

Le groupe offre une courroie de transmission au patron. La problématique du Management est ici d'être un facilitateur de mise sous pression des groupes au nom du patron.

Ainsi ce management entrepreneurial permet-il de boucher les trous, de révéler les rôles qui peuvent être tenus par tels ou tels agents et de les inciter à les tenir. En même temps le groupe véhicule l'intérêt général. En dérivant par rapport à l'effort primordial, le groupe peut éviter de raisonner uniquement par rapport au prix ou à la qualité – ici, essentiellement le risque de se retrouver au chômage – et raisonner par rapport aux quantités. En clair, on sort de la problématique de l'agent isolé mesurant – et plutôt réagissant par rapport à – ses relations conflictuelles avec le patron ou avec un autre agent. On raisonne par les quantités où la somme des relations consiste en de l'argent. On est capable d'affecter des masses d'argent à une augmentation de la productivité, à une augmentation des salaires, à une augmentation de la désutilité, à une augmentation de l'utilité. Dans la zone de négociation, du fait de relations d'assurance incertaines – un passage délicat entre la relation et l'argent, au niveau d'un individu – il y a un espace non calculatoire, où les agents vont agir par habitude quant à la production de leur effort, sans calculer marginalement une augmentation de l'utilité ou de la désutilité. Ils vont donc agir par l'habitude sous l'effet de la pression, recherchant une forme qui leur convienne, plutôt que le résultat d'un calcul. En effet, les agents du groupe souffrent du fait de leur travail, de leur

effort. Le patron ne souffre pas. Car il prend des décisions qui affecteront essentiellement les autres, en termes d'utilité ou de désutilité, mais lui-même domine sa situation donc n'est pas affecté par cette séparation. Les agents souffrent, et, à cause de cela, ils vont être à même d'évaluer un salaire équitable, par défaut, pour échapper « à ». C'est le salaire qui apaise leur souffrance.

On rencontre peu, dans la littérature économique, de mécanismes incitatifs qui aient trait aux groupes.

Les firmes déviantes qui n'embauchent que des travailleurs de base n'ont pas besoin d'être préoccupées par l'équité en salaire.

Lorsque ces firmes déviantes embauchent des travailleurs, elles font baisser le chômage.

e) Effet-formation, effort, et déviation de l'utilité et de la désutilité :

L'agent voit son utilité croître avec le loisir, le plaisir, et décroître avec le travail, l'effort. Mais l'accumulation de capital humain dévie cette logique. L'accumulation de capital humain agit comme une période de temps retiré au travail et affecté à la formation. La formation n'est ni du travail – il n'y a pas, notamment, dans la formation, la notion d'exploitation – ni du loisir – la formation requiert notamment, plus d'attention que le loisir. La formation n'entraîne à proprement parler ni utilité immédiate, ni désutilité immédiate.

Depuis l'élargissement du droit du travail, les salariés contribuent à la construction du fonctionnement de l'organisation (R.C. Edwards, 1979). L'internalisation d'une

règle par le salarié est même perçue comme le mode de contrôle le plus sophistiqué qui soit (R.C. Edwards, 1979).

f) Nouveaux calculs pour les travailleurs :

Les travailleurs calculent leur effort en fonction de leur probabilité de se retrouver au chômage, leur acceptation d'un chômage d'attente, le salaire équitable et le salaire obtenu.

Les firmes calculent l'effort en fonction de leur profit, leur souhait moral de donner un salaire équitable, leur intérêt calculé de donner tel autre salaire, les répercussions sur le chômage et le pouvoir de pression que leur donne ce niveau de chômage.

3^{ème} Chapitre : *la contrainte d'accumulation du capital humain*

1) L'accumulation du capital humain

a) **Internalisation de l'utilité symbolique dans l'espace réel, et baisse de l'exploitation :**

Le fait d'investir dans la formation permet de repousser les calculs. Ce que nous pourrions appeler la « convention de formation », tout comme la « convention d'inflation », permet de repousser les calculs dans le futur. Cette présence d'un temps de formation à l'intérieur du temps de travail permet aussi de modifier les calculs et de les rendre plus humains. En effet, il n'y a plus le calcul de la désutilité humaine, de la productivité de la machine et de la rentabilité financière à l'intérieur d'un modèle, et puis, une utilité rejetée à l'extérieur de la conception, repoussée à un calcul mimétique. Il y a un gain de temps affecté au long terme, c'est-à-dire à la construction d'une structure. C'est une sorte d'utilité « à l'intérieur du modèle », qui, lorsqu'elle est pensée, réduit considérablement le risque de recours à la « contrainte absolue ». On n'exploite pas directement la personne humaine. On passe par l'intermédiaire d'une position qui est en partage avec cette personne pour une construction sur le long terme.

Cette position peut se présenter ainsi. Si la personne est totalement formée, alors on l'exploite au quotidien. Si elle a encore de la formation à accumuler, alors on calcule le temps à allouer à la formation. C'est un temps sans exploitation. D'autre part son existence réduit mécaniquement le temps avec exploitation et en diminue la portée, d'autant plus que la pénibilité du fait d'être exploité

pour l'agent provient de la lourdeur de la proportion du temps à être exploité quotidiennement, rapporté à la durée totale de la journée sommeil compris soit 24 H. Si la personne a accumulé de la formation, elle a aussi un flux à transmettre en formation à son tour, qui doit lui être décompté du temps où elle est exploitée. L'accumulation du capital humain permet réellement, collectivement comme individuellement, de déplacer le calcul du principal.

b) Dualisme, création de nouvelles ressources grâce à la formation, et consommation des ressources anciennes :

La période de formation est une période où l'agent ne souffre pas physiquement. Pendant la période de formation, il domine sa propre situation, il est comme un principal. On peut penser cependant qu'il n'est pas plus facile de s'astreindre à l'acquisition de nouvelles connaissances ou savoir faire que de faire face à la routine quotidienne, mais c'est par rapport à notre contrainte d'accumulation, par rapport au long terme, que la formation permet de prendre un nouveau souffle, et aussi de s'éloigner de la perspective d'être exploité.

La possibilité d'un apprentissage organisationnel avec ce qu'il implique de gains d'efficacité et de productivité (dans le futur) compense la neutralisation de la concurrence, avec ce qu'elle implique d'inefficacité et d'improductivité (dans le présent). Ce processus, à deux visages, d'observation difficile dans les économies industrielles, est presque transparent dans la genèse des marchés du travail des Economies du Tiers Monde (Mazumdar, 1983).

Aussi le principal peut profiter de cette période pour communiquer avec l'agent. Aussi le principal ne calcule plus pour se défendre, il communique.

c) La concurrence entre les firmes autour des cycles de l'effort et de la formation :

Est-ce que le principal calcule l'augmentation du capital humain ? Il peut calculer le différentiel d'investissement en capital humain entre son entreprise et les autres entreprises. Il n'est pas sûr cependant que la transparence entre entreprises soit telle que ce calcul soit possible. Mais dans l'équation de Gary Becker de son premier modèle d'investissement en capital humain, on voit quelle est la source du problème, du calcul, et de la solution. On voit d'abord que les dépenses sont en équilibre avec les recettes ce qui laisse espérer à celui qui investit dans ce domaine de parvenir à l'équilibre. Mais la question, c'est de savoir quelle entreprise a commencé la première à investir dans le capital humain, quelle entreprise a généré les premiers flux de liquidité. On voit que c'est vraiment un problème de principal, pas un problème d'agent. D'une part, c'est une prise de risque. D'autre part, c'est un calcul : capter les premiers flux de liquidité, et se les approprier, mais ensuite, il faut continuer à investir... et laisser l'agent espérer qu'il peut épargner (son capital humain). Le principal peut calculer la prise de risque, dès lors qu'il sait qu'un autre principal a déjà investi avant lui.

d) Définition de la liquidité :

Définissons bien la liquidité. Le concept de liquidité est issu de la théorie financière où la liquidité est ce qui permet de dépasser la dialectique risque / rentabilité. Dans la dialectique sujet / objet, la rentabilité peut devenir un risque.

L'objet peut ne pas faire bénéficier de sa rentabilité mais faire hériter de son risque. Ainsi, pour une entreprise, le risque de liquidation judiciaire. En finance, il y a deux grandes façons d'approcher la valeur d'une entreprise, soit par la valeur de ses actifs, soit par l'actualisation de son cash-flow. Une situation limite sujet / objet est quand on essaye d'approcher la valeur résiduelle des actifs, qui sont pour ainsi dire les points sous-jacents de l'entreprise, avec l'actualisation dans le temps du cash-flow. Ainsi, la liquidité d'un agent économique est le flux de cash-flow (bénéfice net + amortissement) que permet la mise en activité de cet agent, et qui couvre la valeur relative de cet agent par rapport aux autres agents, dans le contexte de la mise en situation de l'entreprise. On pourrait dire que la liquidité c'est le rapport bénéfice / actifs sous-jacents, au sens où les actifs sous-jacents sont les risques « objets » de l'entreprise, et où le bénéfice c'est le cash-flow permis par l'activité de cette entreprise. La liquidité est donc fondamentalement ce qui permet de relancer l'activité donc le financement de l'entreprise par son propre fonctionnement. Cela permet de s'éloigner de la perspective d'évaluation du sujet « entreprise » par ses objets sous-jacents. Par exemple pour une entreprise, si le bénéfice est égal à quinze fois les actifs sous-jacents l'entreprise a une forte liquidité. Formellement ce peut être l'exploitation annuelle qui couvre quinze fois les provisions, ce qui éloigne de la perspective d'avoir à se faire une idée de la valeur absolue de ses objets. Pour un agent, sa liquidité est ce qui finance son fonctionnement. C'est mesuré par rapport à l'agent résiduel ou agent objet. Cela va permettre à l'agent de ne pas être arrêté, liquidé dans son fonctionnement (cas malheureux où se trouve par contre le chômeur de longue durée dont l'existence est la conséquence de l'existence de la convention de chômage – cf. 1^{er} nœud). La liquidité pour l'agent se mesure soit par rapport aux autres – c'est l'agent résiduel -, soit par rapport à lui-même – c'est

alors l'objet « cycle de vie » de l'agent qui sert de sous-jacent.

Il y a donc concurrence entre les firmes pour la gestion de capital humain.

e) Le modèle de rotation de la main d'œuvre : économie, démographie, effort ; et la rentabilité :

Le modèle de rotation de la main d'œuvre fait intervenir explicitement le calcul de la rentabilité par rapport à la mobilité de la main d'œuvre. Première forme de mobilité : chômage / emploi / chômage / emploi. Deuxième forme de mobilité : chômage / formation / emploi / chômage / formation / emploi. La première forme est un partage : risque / rentabilité / risque / rentabilité. La deuxième forme allonge le circuit. La liquidité permet de dépasser l'opposition risque / rentabilité. Le circuit allongé s'appelle : risque / liquidité / rentabilité / risque / liquidité / rentabilité. L'entreprise qui la première a investi dans le capital humain a pris un risque. En revanche toutes les autres entreprises qui suivent refinancent ce risque avec de la liquidité et refinancent le risque de l'investisseur initial.

f) Profit du principal et investissement de l'agent :

Ici c'est l'agent qui s'approprie une partie de la rentabilité. C'est-à-dire que l'investissement est un investissement partagé. L'agent est le premier à investir dans son capital humain. (Et l'entreprise le finance, le troisième terme étant la cause juridique représentée par l'entreprise.) Au fur et à mesure que l'agent effectue cet investissement, ses sentiments deviennent de moins en moins désolés, de plus en plus raffinés. Il n'agit plus pour effacer sa souffrance. Au départ au contraire, le travail de l'agent correspond à un sacrifice. Cela peut se constater historiquement, avec la

tendance longue à la baisse du temps de travail. On ne fait que revenir à quelque chose de normal aujourd'hui. Au début de dix-neuvième siècle, avec le début de l'industrialisation de masse, c'est-à-dire la création d'un deuxième secteur d'activité économique après l'agriculture, comme l'a montré K. Polanyi, on a un sacrifice absolu. Le premier secteur sert de réserve, de garantie au deuxième secteur, c'est l'« armée industrielle de réserve » de Marx, la bonne main d'œuvre agricole prêtée au secteur industriel. Les ouvriers sont soumis à une contrainte absolue, ils travaillent tout le temps. L'utilité incarnée par le loisir est pour chaque agent une externalité (cette utilité est pour lui uniquement symbolique, elle n'est ni monétaire ni réelle), dont il ne peut pas raisonnablement espérer profiter. Il se sacrifie donc pour qu'un jour d'autres, ses enfants peut-être puissent vraiment en profiter. La diminution du temps de travail régulière depuis le dix-neuvième siècle, correspond à une augmentation continue du niveau de formation.

g) Effort pour dépasser l'opposition travail / loisir et créer de la liquidité, et difficultés de la gestion du sous-jacent directement par l'entreprise :

Plus l'agent a accumulé de formation, meilleure est sa liquidité. D'après la définition que nous avons donnée de la liquidité, cela veut dire que l'agent finance mieux son fonctionnement, donc peut mieux fonctionner. En pratique, cela veut dire que plus de formation permet plus de mobilité. On voit qu'au dix-neuvième siècle les agents avaient une plus faible formation, une plus faible liquidité et une plus faible mobilité qu'au vingtième siècle. Ils avaient plus de chance d'être réduits à l'état d'« objets sous-jacents » par rapport au travail, c'est-à-dire au chômage. Cela ne diminuait en rien la présomption d'importance de leur effort. Ayant moins de

liquidité, ils se trouvaient simplement davantage traités comme des objets.

Par contre, au vingtième siècle, l'augmentation de la formation et le fait que cette formation n'est pas toujours prise en charge dans l'entreprise, fait que les calculs que l'entreprise va faire sur le sous-jacent, va concerner un sous-jacent situé en dehors de l'entreprise. On peut penser que c'était déjà le cas lorsqu'il y avait l'armée industrielle de réserve, car les chômeurs n'étaient pas dans l'entreprise. Peu mobiles, ils avaient toutefois la possibilité d'y retourner éventuellement. Plus mobiles aujourd'hui, les travailleurs sont durablement « à côté » virtuellement de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Les calculs concernent le capital humain mais ils ne sont pas faciles à faire car le capital humain a tendance à s'échapper de l'entreprise. Comment pouvons-nous effectuer les calculs aujourd'hui et comment utiliser les sous-jacents ?

On peut parler d'un modèle de rotation de la main d'œuvre économie / démographie / effort. L'effort est une tendance longue affecté à quelque chose de moins désolé, de moins coupant, une nouvelle structure (liquidité, symbolique) qui dépasse l'opposition travail (rentabilité, monétaire ou réel) / loisir (risque, réel ou monétaire) et qui crée de la liquidité. L'entreprise essaie de diminuer la rotation de la main d'œuvre pour garder le bénéfice de l'investissement effectué en capital humain dans ses locaux. La profitabilité économie, démographie, effort est une profitabilité grâce au risque (de l'investissement initial) couvert grâce au surcroît de liquidité de la formation. L'entreprise ne veut pas perdre le bénéfice de cette liquidité. L'agent, lui, essaie de repousser la perspective du profit par son investissement en capital humain. Il doit s'opérer une sorte de *modus vivendi* entre agent et principal.

Philippe JOURDON Docteur en Economie

h) Bonne ou mauvaise volonté du principal, et contraintes de mobilité de l'agent :

La rotation de la main d'œuvre est un des signes principaux que le dépassement du risque initial par la liquidité dans cette entreprise est trop lourd à supporter c'est pourquoi on essaie autre chose. En effet, la rotation de la main d'œuvre n'est pas une bonne chose pour l'entreprise si elle investit beaucoup en capital humain. Par contre ce peut être une bonne chose pour l'agent car cela peut signifier des perspectives de promotion plus rapides. La promotion dans une entreprise investissant dans le capital humain est un processus lent (cf. le modèle des entreprises japonaises). Tout dépend du rythme emploi / chômage / formation. Si la mobilité est entrecoupée par des périodes de chômage nombreuses, cela signifie surtout l'impossibilité de financer, de dépasser le risque initial, qui est pris en charge directement par du chômage. Dans ce cas l'agent souffre du chômage. Le principal peut par contre réaliser des profits en se mouvant sur un marché du travail où il bénéficie d'une « armée industrielle de réserve », largement taillable et corvéable. Sur le long terme, il est possible que l'investissement en capital humain soit davantage de l'intérêt de l'agent que du principal, car cela repousse à plus tard la possibilité de « prendre son profit ». Mais alors, pourquoi les principaux investiraient dans le capital humain, si ce n'est pas de leur intérêt ? L'investissement en capital humain place les agents dans un état de moins en moins désolé, de plus en plus raffiné. La liquidité accrue est un bienfait pour la paix, pour la communication. Cela permet au principal de diminuer son risque. L'investissement en capital humain pour tout le monde diminue la pression mais ne permet pas de résoudre totalement le problème.

i) Reproduction, formation, lien entre l'utilité symbolique et la désutilité réelle :

Le vrai problème est peut-être la notion même de profitabilité. Le profit c'est l'exploitation de l'homme par l'homme, d'après Marx, ici l'exploitation de l'agent par un principal. Par contre, pour Floirat, le créateur de Matra – qui n'était pas économiste mais a créé des emplois, le profit est ce qui permet de se maintenir, cette définition étant contradictoire avec la précédente. Pour réconcilier les deux, on peut considérer que l'effort ultime, l'effort sur toute une vie, c'est l'effort de reproduction de l'homme par l'homme. Cet effort échappe en grande partie à l'entreprise, relevant plutôt de la vie privée de chacun. Les premiers économistes ont montré que cet effort de reproduction est souvent irrationnel. Pour que ce soit rationnel, raisonnable, partageable, il faut cependant que cela ne soit pas excessif. Se reproduire trop n'est pas rationnel. La reproduction si elle est raisonnable permet un strict équilibre entre économie et démographie « dans l'effort », il y a abolition du profit car on ne profite pas de son propre fils. Plus de formation permet une reproduction plus raisonnable, moins excessive, des trois trépieds de l'analyse économique pour parler des « choses » : le monétaire, le réel et le symbolique, ce phénomène raisonnable fait abandonner à la reproduction la relation monétaire - réel, pour passer sur le plan du symbolique. La sur violence exercée sur soi-même, se courbe devant le symbolique, le profit est aboli dans la tête même de l'agent vis-à-vis de lui-même. A lui maintenant de transmettre à son tour le concept à un principal dont la carapace a momentanément disparu du fait de son « engagement » à financer la liquidité d'autrui.

4^{ème} Chapitre : *première introduction au modèle de cycle de vie*

1) Le salaire croissant avec l'ancienneté (Lazear)

a) **Effort de l'agent et réduction du profit, création subséquente de liquidité :**

Supposons que l'homme ait été sélectionné parmi ceux qui ne sont pas au chômage, sous vertu de la considération qu'il effectue plus que l'effort minimal : l'entreprise accepte de l'assurer. D'autres personnes par contre ont été mises au chômage, parmi l'armée industrielle de réserve. Ces personnes sont sacrifiées par le système. Plus elles sont nombreuses, plus les personnes dans l'entreprise seront sacrifiées aussi car tout le monde vit sous le couvert de la peur : être, ou risquer d'être au chômage. L'entreprise arrivant à fonctionner crée un apprentissage. Il y a donc de la formation, donc de la liquidité permettant de dépasser l'opposition risque / rentabilité. Dans ces conditions, le circuit est rallongé, et on parvient à réduire le chômage... et la peur. Mais il subsiste toujours un souvenir du sacrifice initial. Or ce sacrifice est une anticipation des difficultés futures. Par prophétie auto-réalisatrice, on est condamné à toujours se souvenir du sacrifice initial, et à en souffrir. Or il s'agit du souvenir de personnes qui ont été sacrifiées car elles ont été condamnées à ne pas travailler, à ne pas avoir la chance d'évacuer le sacrifice symbolique – sa dimension collective – par un effort sur elles-mêmes. Les personnes qui ont la chance de travailler, ont du moins quelques avantages – l'espoir... tellement dure au départ, la situation ne peut que s'améliorer... il y a une conquête symbolique, une représentation du gain que l'effort permet de réaliser :

réduire le profit. Cela doit payer. Il faut donc supposer que cela crée un flux de liquidité dans la vie de l'agent.

b) La théorie du cycle de vie, l'effort, et la liquidité :

C'est un peu l'idée de la théorie du revenu permanent / assurance / liquidité. C'est quand même par l'activité que l'agent crée son propre revenu permanent. Juste pour simplifier le raisonnement, supposons que le paiement de ce revenu permanent soit concentré à une période, au milieu de la vie de l'agent. La représentation parfaite est d'abord le risque (qui doit être assuré), puis la liquidité qui est la libération du revenu permanent, enfin la rentabilité (qui est perçue comme un flux de liquidité de milieu de cycle de vie). C'est une représentation du contrat représenté par la vie de l'agent. D'abord, il vit le risque c'est-à-dire qu'il subit une menace, puis il profite de la rentabilité de son contrat dès qu'une liquidité a été libérée. Le sens de la première période – par exemple de 30 à 42,5 ans – est très intéressant : l'agent est menacé par le principal qui anticipe l'action de l'agent. L'agent est supposé vouloir tirer au flanc. Il est menacé de licenciement s'il est pris. Et il est payé moins que sa productivité marginale pour subir une pression. Que va faire l'agent ? Il ressent une culpabilité parce qu'avant la révélation du contrat avec liquidité de son cycle de vie, la punition qu'il aurait subi aurait été directement le chômage. Il compense en faisant un effort et cela c'est le principal qui en profite. Mais sur le long terme l'agent se rattrapera car de 42,5 à 55 ans il sera payé plus que sa productivité marginale, donc le contrat est équilibré d'un point de vue éthique, normatif. D'un autre côté, par solidarité, il peut être tenté de faire l'effort minimal, mais c'est un effort minimal avec inflation, il va faire l'effort en plus pour toucher la liquidité. L'homme qu'il deviendra de 55 à 80 ans, ayant la possibilité de surveiller les autres car connaissant la position de l'agent

– pour l’avoir vécue – et n’étant pas sous pression, assurera l’homme qu’il est entre 30 et 55 ans qui doit trimer pour s’assurer une réputation, être un peu comme une entreprise, toucher la liquidité.

c) Augmentation des incitations, baisse de la surveillance :

Les firmes se trouvent placées devant l’alternative suivante : d’une part, l’embauche de surveillants supplémentaires ou, d’autre part, le paiement de salaires plus élevés et le renvoi des tire-au-flanc. Les firmes paient des salaires plus élevés pour diminuer les coûts de surveillance.

Le niveau de surveillance s’est accru après l’introduction de la journée à cinq dollars.

Une fois embauché, le travailleur préfère travailler fort plutôt que de « tirer au flanc », de ne pas recevoir de *boni* et d’être congédié.

Dans les économies développées, le travailleur se doit de conserver une bonne réputation et doit, de façon générale, produire un effort supérieur.

d) La liquidité assure l’effort de l’agent :

La liquidité permet de renverser les choses donc d’assurer un agent – et son effort – un moment de plus, ou d’assurer un agent de plus par rapport aux autres. En effet, il y a renversement des préoccupations lors du cycle de vie. La première préoccupation de la cause juridique, l’entreprise, concrétisée par l’existence d’une liquidité, est d’assurer, la seconde d’inciter. Le renversement de cette perspective dans le cycle de vie – agent jeune incité à suivre la cause, agent

âgé assuré du bénéfice propre de son effort – introduit la symétrie nécessaire qui permet de voir plus haut, aller plus loin, internaliser les contraintes au niveau de chaque agent. C’était la convention de cycle de vie.

e) Efforts tout au long de la vie et incitations :

L’équilibre implique que les travailleurs commencent au bas de la hiérarchie et s’efforcent de gravir successivement les échelons. Cet équilibre a certaines propriétés : les rémunérations sont reliées aux emplois, le revenu du travailleur croît avec l’ancienneté et la variance des gains d’emploi croît également avec l’âge.

Les « vieux » travailleurs sont incités à l’effort le plus élevé. Il en va de même pour les « jeunes » travailleurs qui souhaitent acquérir le droit à bénéficier de la rente des « vieux » travailleurs.

L’existence de pensions de retraite entraîne le versement de sommes dues après la dernière période, ce qui crée une incitation à un travail efficient y compris à la toute dernière période, et renforce encore les mêmes incitations pour toutes les périodes antérieures (Lazear, 1986).

2) La relation d’autorité (Simon)

a) Choix du principal, contrainte relative et effort :

On était parti d’une situation de contrainte absolue – avec un chômage de masse – au dix-neuvième siècle. Lorsque l’on constate, avec la convention de cycle de vie, que chacun comprend en lui un agent et un principal invisibles, qui peuvent être l’un et l’autre plus ou moins activés, on en arrive à la contrainte relative. Un agent repose

sous l'autorité de quelqu'un qu'il accepte de considérer comme son principal – quelqu'un qui accepte de l'assurer à la signature du contrat, puis de le récompenser ou de le punir tout au long du contrat. Chacun agit en fonction de ce choix d'une personne. Par le groupe, chacun subit une pression, et réagit en fonction de son choix, sa préférence, et en fonction de la pression. C'est donc le régime de la contrainte relative, dont parle Simon et qui s'applique notamment beaucoup dans le secteur des services.

L'autorité est le droit de définir l'usage des actifs et le comportement des contractants lorsque des événements imprévus surviennent. L'autorité permet une démultiplication de la puissance intellectuelle. Cela rend plus efficace la production et le partage du surplus.

La contrainte relative s'exprime à travers l'autorité hiérarchique telle que H. Simon l'a développée (1951).

L'agent élabore un choix rationnel, optimisateur, pour accepter l'autorité. Mais le choix de cette zone n'a lieu *qu'ex ante*, il est ensuite, pendant l'échange salarial, indifférent à l'usage qui sera fait de l'autorité. L'employeur, au contraire, reste rationnel tout au long du déroulement du contrat.

b) Effort expliqué à la fois par l'obéissance, l'intérêt, le lien social :

Les développements simoniens à propos de la rationalité procédurale peuvent, pour trois raisons, ouvrir la voie à une représentation comportementale qui permet l'imbrication des trois logiques de l'intérêt, de l'obéissance et du lien social. C. Quinet (1994) développe une thèse riche d'enseignements, qui consiste à considérer que la rationalité substantielle n'est qu'un cas particulier de rationalité

procédurale dans le sens où la rationalité substantielle caractérise des comportements dans des situations simples.

La parenté de la solution théorique proposée par Simon avec la codification taylorienne des actes de travail est évidemment frappante et, sans doute, non fortuite (Salais). La relation d'autorité, ainsi conçue, maintient la confusion entre l'exercice du travail et le déploiement d'une fonction de production technique, conçue comme un agencement entre objets. Elle élimine l'incertitude sur la qualité du travail et l'effort.

c) Impasse de l'omniscience du principal :

Nous allons aborder maintenant la crise. Dans la première partie, on a beaucoup parlé des conventions, qui se dessinent au fur et à mesure du moment où il s'agit d'éviter des obstacles par rapport à une genèse initiale. Avec la crise, l'affrontement direct entre l'agent et le principal, est l'occasion de calculs – il s'agit d'affronter les obstacles –, d'enchères.

L'entreprise dirige entièrement l'effort. Cela suppose une quantité fantastique de connaissances des opérations. « Elle élimine l'incertitude sur la qualité du travail et de l'effort. C'est le reproche décisif qui peut être fait au concept d'autorité ». (R. Salais, 1989). De plus, une dichotomie est indispensable entre ceux qui donnent et ceux qui reçoivent les ordres. Mais les managers sont eux-aussi des travailleurs, il faut alors considérer une régression jusqu'au patron alors nécessairement supposé omniscient (H. Leibenstein, 1977).

B Les incitations ou le calcul de l'effort

LE DUALISME EXPLICITE / IMPLICITE

Présentation :

3^e nœud *inciter l'agent à faire des efforts plus importants*

Le principal incite, par des récompenses, l'agent, à faire des efforts plus importants. Cela veut dire aussi que si l'agent ne fait pas un effort supérieur mais un effort moindre il n'aura pas une récompense mais une punition. Il y a une certaine injustice dans ce système. En effet, le principal ne peut pas connaître vraiment l'effort de l'agent. Il ne peut connaître que le résultat de cet effort. Seul l'agent connaît l'effort que lui-même fait. Le but est donc de mettre le calcul entre les mains de l'agent et c'est le but du processus incitatif. Plus il y a d'incitations, moins il y a de surveillance, et plus l'agent est traité comme une entreprise individuelle. Il assume le risque d'entreprise. Il y a un jeu qui s'instaure entre résultat, effort, et absence de surveillance. Il y a aussi un jeu entre rentabilité, risque et incitation. L'incitation permet d'aller constamment entre risque et rentabilité pour mesurer la position relative de l'agent. L'incitation est un encouragement pour l'agent à prendre davantage de risque. Il partage le risque avec le principal, assume du risque d'entreprise. A la fin la situation peut être véritablement compromettante, allant jusqu'à des

relations de manipulation réciproque entre principal et agent. L'agent est incité à faire un effort toujours plus important mais on peut se demander jusqu'où peut aller cet effort : jusqu'à l'effort créatif où se révèle une véritable angoisse existentielle. L'incitation est souvent caractérisée par des systèmes à bonus, intermédiaires entre le paiement de premier ordre et les paiements de second ordre. Les paiements de second ordre sont aisément calculables, dans l'échelle de mesure relative où l'on déduit du résultat un effort supposé. Selon les auteurs, le paiement de premier ordre est le plus facilement calculable, ou bien il n'est pas calculable car correspond à une situation vécue, non à une situation observée. On voit dans toute cette partie que dans les systèmes incitatifs il n'y a que des calculs, pas de conventions. Mais le jeu dangereux avec le mensonge et la vérité à cause du risque fait qu'il peut être intéressant de créer de nouvelles conventions pour dépasser ce cercle hyper-calculatoire.

Philippe JOURDON Docteur en Economie

5^{ème} Chapitre : *dualisme, profit et compétences*

1) L'individualisation des salaires signe un approfondissement du dualisme

a) **L'effort est l'objet d'un marchandage, et laissé en droit à gérer ; c'est pourquoi, après l'agent primordial, on recherche une vision primordiale :**

Le principal et l'agent sont l'un face à l'autre, incertains de leurs rôles respectifs. Peut-être que celui qui joue le rôle du principal est en fait l'agent, et réciproquement. Quelle est l'action « a », celle qui donne le sens ? L'action « a » est laissée en droit à gérer, en droit de contrôle résiduel. Le contrôle résiduel signifie le contrôle qu'exerce, lorsque tout le système d'anticipations réciproques a été dénoué, l'un des agents économiques – soit l'agent soit le principal – sur les points sous-jacents liés au contrat, objets médiateurs de toute action se déroulant dans le cadre de l'exécution du contrat. Tout se joue donc sur les anticipations entre l'agent et le principal. Il nous faut préciser quelles sont ces anticipations. Le principal : « Est-ce que j'ai vraiment de l'autorité ? ». L'agent : « Est-ce que je vais encore pouvoir compter sur l'inflation ? ». On recherche une action primordiale, qui est une compréhension totale du monde, de sa situation, de ses états, qui explique et met à leur place chacun des secteurs, le secteur public et le secteur privé, le chômage et l'activité, la place des plus de cinquante-cinq ans et celle des moins de cinquante-cinq ans. On va proposer dans ce mémoire une action « a », une vision des états du monde. Le secteur public est constitué de la formation, de la prise en charge du chômage, de la santé, des secteurs protégés c'est-à-dire agriculture et services publics. Le

secteur privé est constitué de tout le reste, essentiellement les industries privées, non protégées. Le secteur bancaire est entre le secteur public et le secteur privé.

b) L'effort démographique du premier secteur sert l'effort économique du second secteur :

Le ralentissement durable de la croissance et de la formation de capital entraîne de moindres gains de productivité.

On peut justifier cette présentation du monde – depuis mille-neuf-cent-quatre-vingt - par une introduction des facteurs historiques. Lorsqu'il y avait dans l'économie le seul secteur agricole, l'économie était une économie de compensation, non une économie monétaire. Avec l'apparition du secteur secondaire, l'industrie, un secteur – l'agriculture – devient la garantie de l'autre secteur – l'industrie. C'est le phénomène de l'armée industrielle de réserve. On a ainsi une économie qui devient monétarisée. La monnaie, c'est la garantie.

On a alors l'émergence historique d'une économie dualiste (Ce déchirement la pousse à vouloir encore continuer de grandir). Il y a un secteur protégé : l'agriculture ; et un secteur non protégé, exposé à la concurrence, l'industrie. Paradoxalement, du fait d'une certaine forme de crédit, les campagnes se dépeuplent et les gens veulent faire l'effort dans l'industrie pour deux raisons : il y a plus de productivité, il y a la révélation progressive d'une information. Cette information, c'est la liste des personnes discriminées, celles qui vont être gérées comme sous-jacents éventuels. En clair, il y a de plus en plus de formation, et aussi de droit d'accès à la consommation, de plus en plus de mobilité. Tous ces phénomènes que l'on peut réunir sous le nom d'« ascenseur

social », font qu'il y a aussi une liste d'attente qui se constitue, dans les travailleurs précaires et les sans emploi, pour avoir l'accès à un emploi stable. L'entreprise, qui bénéficie d'asymétrie d'informations favorables pour tous les sujets économiques autres que ceux qui traitent directement du travail – domaine dans lequel ce sont plutôt les travailleurs, grâce à leurs syndicats, qui bénéficient d'asymétries d'information en leur faveur –, est à même de prévoir le temps qui sera nécessaire à telle ou telle personne de la liste, en fonction de son évolution et des différents signaux qu'elle saura donner, pour rejoindre une situation stable. L'entreprise est supposée avoir une asymétrie d'information résiduelle favorable par rapport à cette liste de personnes discriminées. C'est cette asymétrie qui lui permet d'être entreprise et de positionner les agents les uns par rapport aux autres, par exemple par des systèmes de tournois. Sur la durée – l'argent étant le prix du temps, pour toutes données ayant une valeur financière, pour toute option –, l'entreprise a une asymétrie favorable alors qu'au contraire, si on se place à un instant zéro : ce peuvent être les agents qui ont l'avantage. La conséquence est qu'il y a bien effectivement deux secteurs économiques, plus un troisième secteur implicite : le chômage.

c) Le troisième secteur soigne les conséquences d'un effort trop brutal :

On va peu à peu découvrir la macroéconomie et la nécessité économique et morale que l'Etat intervienne dans l'économie notamment pour lutter contre le chômage. On crée alors des services publics et c'est le troisième secteur d'activité, qui permet notamment d'embaucher des chômeurs mais qui permet surtout de créer une nouvelle symétrie entre les secteurs d'activité. On a désormais deux secteurs protégés : agriculture et services publics, et un secteur non

protégé : l'industrie privée. Mais à cause du chômage qui justifie l'intervention du public dans l'économie, le privé réagit à son tour, et l'industrie crée des marchés internes où une catégorie du personnel est « protégée », alors qu'une autre partie du personnel est soumise à la concurrence et non protégée. Les chômeurs ne sont plus dans cette configuration d'histoire de la création de la monnaie, ceux qui quittent le secteur protégé – l'agriculture – pour rejoindre le secteur non protégé – l'industrie. Ce sont ceux qui quittent le secteur non protégé inter industrie pour rejoindre le secteur protégé inter industrie. L'élément nouveau c'est l'organisation. Cette organisation nécessite de communiquer d'une part pour cacher de l'information dans un premier temps sur les personnes discriminées, d'autre part pour divulguer l'information sur le long terme.

A l'origine des problèmes d'incitation sont des problèmes d'information et de conflit d'intérêt (D. Levinthal 1988).

d) Le secteur privé refinance l'assurance des consommateurs, cela approfondit le dualisme de l'agent faisant un effort :

Maintenant le secteur privé va poursuivre son avantage – l'avantage d'avoir une liste de personnes discriminées, des consommateurs potentiels n'ayant pas pour le moment d'emploi stable, que l'on tient par la promesse de consommation en les faisant patienter – en exploitant l'information dont elle dispose et pour cause. Il va créer des services privés haut de gamme, qui constituent le quatrième secteur économique. Ces services (assurances en particulier, informatique, biotechnologies, communication) permettent de révéler l'information sur les personnes discriminées. Lorsqu'il n'y avait que deux secteurs économiques, le risque

était de la rentabilité immobilisée. La rentabilité était externalisée avec le mécanisme suivant : les agents représentent l'aspect humain, les principaux l'aspect financier, entre les deux il y a un matériel et un contrat ; le premier sous-jacent (matériel) du contrat, c'est le contrat lui-même ; l'aspect humain – le travail – représente l'aspect réel dans le langage des choses, l'aspect financier – le capital – c'est l'aspect symbolique. Entre les deux il y a de la monnaie : un contrat. L'agent en travaillant visait une utilité (dans le sens du modèle utilité / désutilité de Stanley-Jevons) qui restait toujours externe, symbolique, l'agent n'avait aucun espoir de devenir un jour principal. Dans les premiers temps de l'industrialisation – en France – non seulement les ouvriers ont vocation à rester toujours ouvriers et les capitalistes restent des capitalistes, mais le risque – le chômage – est endogène, c'est un facteur démographique, accumulé. La rentabilité est externalisée : c'est l'espoir, toujours déçu, d'être un jour principal, d'accéder à la vision, face à un principal qui lui a accédé à cette position.

Avec le troisième et le quatrième secteur d'activité, on peut soigner le chômage. Dès lors celui-ci n'est plus un facteur démographique, accumulé, mais un facteur économique, géré ou gérable, et qui s'exprime sous forme de flux. On peut gérer dès lors que le stock initial s'est transformé en système de flux c'est-à-dire dès lors qu'on est capable de l'appréhender sur la durée. Le but est désormais de gérer la position chômage / emploi / formation. Ce ne sont plus toujours les mêmes qui se retrouvent au chômage en théorie. – bien que dans la réalité il puisse subsister de sérieuses lourdeurs.

2) Une solution à long terme est l'accroissement des compétences

a) Le secteur public investit dans le sous-jacent du secteur privé en termes d'effort :

Le secteur public investit sur la formation afin que les chômeurs, plutôt que de prendre un nouveau travail – du secteur non protégé – se forment pour pouvoir accéder à un travail des secteurs protégés. Ainsi le secteur public investit dans le stock alors que le secteur privé va gérer des flux. Donc le troisième secteur économique agit directement sur la discrimination, à l'intérieur du système de risque géré. Il s'agit alors d'un système où on investit à long terme sur l'accroissement non des seules connaissances mais des compétences c'est-à-dire de la capacité à se coordonner ou à coordonner les choses autour de soi, par rapport à l'action primordiale ou à l'agent primordial, et notamment la capacité à se coordonner – ou à coordonner les autres quand on monte dans la hiérarchie – par rapport à la fameuse discrimination et au circuit travail / formation / chômage. Ce qu'on gère, maintenant qu'il y a quatre secteurs d'activité, ce n'est plus seulement une rentabilité financière, qui émerge d'une opposition entre un matériel capital sous-jacent, et une personne humaine qui connaîtra toute sa vie à peu près la même situation. Ce qu'on gère c'est un risque financier : une variabilité, une coordination autour de quelques objets fondamentaux. Le risque est désormais externalisé, il symbolise une utilité que l'on veut accumuler.

On est dans une logique résolument financière, dans une logique du principal.

b) Effort, déchirement dualiste, et vision primordiale :

C'est pourquoi, de plus en plus, ce autour de quoi la coordination se noue : n'est plus l'agent primordial – des figures de style à trouver dans la souffrance. Mais l'action primordiale, la vision primordiale – ce qui est susceptible d'apporter de nombreuses manipulations. On a dit qu'il s'agit d'un problème de coordination : il faut trouver en pratique chaque nouvel acte permettant de tourner autour du problème.

c) Rôle du contrat pour gérer l'effort :

Le problème c'est le contrat.

Le contrat est un instrument de création et de partage de valeur. Tout agent cherche, au travers de la mise au point d'un contrat, à maximiser le revenu qu'il est en mesure de tirer de ses actifs. Sa marge de manœuvre dépend en partie de son partenaire (qui adopte un comportement symétrique), en partie de conditions techniques (qui déterminent une partie des caractéristiques de la transaction), en partie de l'environnement économique (comportement de l'ensemble des autres agents, et notamment des agents situés dans la même filière).

Le contrat peut être modulaire. Il comporte un droit de redéfinition de l'objectif (technique) de la coalition (clause A), de réallocation de l'usage des actifs (clause B), de définition de leur intervention dans le temps et l'espace (clause C), une clause de garantie (clause D), un mécanisme de surveillance (clause E), un système de rémunération (clause F) qui traite du partage du risque et de l'incitation à l'effort, la durée (clause G). Le contrat comporte les points sous-jacents sous formes d'actifs, la limite (dans le temps et

dans l'espace), évoque l'effort (fait en vue d'atteindre le profit dans le cadre des limites en s'appuyant sur les points sous-jacents).

Le contrat est un mécanisme d'allocation des ressources créées *ex-ante*.

Par rapport aux « points sous-jacents », aux objets et à leur contrainte matérielle, le contrat fait office de marché-spot : du droit de disposer des objets pendant un certain temps dans telles conditions.

d) Limites du contrat face à la part d'implicite attachée à l'effort :

Ajoutés aux limites de la poursuite de l'intérêt, les coûts du contrat (A. Orléan, 1994, B. Coriat, S. Guennif, 1996) soulignent l'impasse où mène la coordination par le seul processus de l'incitation.

La négociation permanente et peu efficace entre des individus rationnels et opportunistes est le défi auquel le contrat n'arrive pas à répondre.

Un contrat incomplet est difficilement compréhensible, car il ouvre la voie à toutes les manipulations stratégiques. Telle est la pratique quasi générale en matière de contrat de travail (Favereau).

La notion de contrat permettrait de rendre homogènes les catégories d'organisation et de marché.

Mais on peut déjà signaler une tendance très importante de ces actes, de ces gestes. On a vu qu'autrefois l'agent stockait dans un futur irréel, symbolique,

inatteignable, de l'utilité. Aujourd'hui, puisqu'on est passé de la gestion de la rentabilité à la gestion du risque, on est mû par des anticipations. Et l'anticipation primordiale c'est l'opposition agent / principal. L'agent : « Puis-je toujours compter sur l'inflation ? Le principal : « Ai-je vraiment de l'autorité ? » Il n'y a plus une opposition d'espaces : les campagnes origine du chômage, et la ville où on va chercher du travail, avec une accumulation du temps et une séparation réel / symbolique. C'est maintenant le temps qui est géré. L'opposition agent / principal fait l'objet de manipulations. L'agent peut cacher des informations, le principal qui auparavant gardait les informations pour lui peut les révéler au compte-goutte.

e) Effort, contrat, incitations dans le cas des marchés internes :

En embauchant quelqu'un, on fait disparaître les problèmes liés à la sélection adverse vis-à-vis de cet agent. Mais la personne une fois embauchée, il reste un grand problème d'« aléa moral » vis-à-vis de cette personne, puisque son effort n'est pas observable. Un exemple de sociologie d'entreprise peut être le cas où il y a une vision et une volonté sociale de la part de la direction et de l'encadrement. C'est le cas des marchés internes. Que peut-on dire sur les incitations en ce cas ? Une des portes d'entrée au problème consiste dans l'analyse des périodes permettant de constituer les fameux « marchés internes ». Souvent, la personne est sélectionnée pour faire partie du marché interne à la suite d'une période d'essai : dans cette première période, la genèse, l'agent est soumis à la concurrence, pour l'évaluation de son comportement. Dans la deuxième période, la personne est soit rejetée, soit admise dans le marché interne. Dans la première période, l'effort est inobservable mais il peut être calculé implicitement par le

marché. Le point sous-jacent est ici la « situation de genèse ». Dans la deuxième période, l'effort sera supposé forfaitaire, et calculé administrativement.

f) Transformation du dualisme par secteurs en dualisme par périodes ; incitations à l'effort :

Le problème de l'entreprise se résume à un problème d'incitation relatif à l'effort fourni en première période. L'entreprise incite l'agent à fournir un effort supérieur à un seuil donné en première période. Si l'effort est supérieur au seuil, l'agent bénéficiera d'un traitement forfaitaire en deuxième période. Si l'effort est inférieur au seuil, l'agent est rejeté. L'entreprise ne peut de toute façon pas savoir avec certitude l'effort fourni par l'agent en première période. Elle peut seulement faire pression. En fonction du retour d'un certain nombre d'informations elle en déduira si l'agent est « bon » ou « mauvais ». Les informations peuvent être : productivité apparente, qualité du travail fourni, informations des collègues sur l'intensité du travail fourni (mais qui peuvent se ramener en fait à l'avis déguisé de la part des collègues d'avoir cet agent effectivement comme collègue définitif ou pas, éventuellement pour de toutes raisons que celles du travail), adaptation de l'agent à « l'esprit maison ». Tout se passe comme si l'agent payait une caution du fait de son travail en première période – rémunéré en dessous de sa productivité marginale. Cette caution servira à rémunérer ceux qui resteront en deuxième période, et qui, étant « protégés », seront payés plus que leur productivité marginale. Quant aux exclus à l'issue de la première période, ils permettent à l'entreprise de se constituer un profit, qui est aussi la concrétisation sous forme monétaire de l'asymétrie d'information à l'avantage de l'entreprise – incarnée par le principal – par rapport au marché démographique constitué par la force de travail des travailleurs.

g) Première présentation du transfert de risque du principal à l'agent ; et incitations à l'effort pour masquer cette mauvaise vision :

En embauchant, le principal accepte de gommer toute trace de sélection adverse, mais en échange, il attribue un contrat qui a pour prix le transfert de l'aléa moral du patron vers l'employé. Dans la réalité le principal est la vraie source d'aléa moral car c'est lui qui manipule les informations, mais il fait passer cela sur le compte de l'agent du fait de l'autorité que lui confère le lien de subordination légale du contrat de travail. C'est à notre avis de la sélection adverse déguisée sous le couvert d'aléa moral. Cette explication donne une consistance – et aussi une perspective temporelle avec les deux périodes – à la relation entre ce que nous avons appelé « la genèse » et tout le reste.

h) Genèse, calcul automatique mais invérifiable, *versus* marchés protégés et conventions :

La genèse, c'est la période pendant laquelle n'importe quel agent va voir l'auto-sélection adverse qu'il nourrit à l'égard de lui-même, transformée en système d'aléa moral exercé à son encontre dans une période ultérieure et d'un point de vue comportemental. La genèse permet de connaître le monde, mais pas d'agir sur lui. 90% de la réalité est hors genèse et c'est un système de surplus dont l'explication ultime se trouve dans les 10% de la genèse, mais dont les calculs se trouvent hors genèse. Il y a une coupure entre les calculs, qui paraissent être des preuves, et les explications ultimes, qui ne sont pas d'ordre scientifique.

Dans le cas étudié, 10% de la réalité se trouve concentré dans une période qui peut être longue, mais qui véhicule peu de la valeur affichée, alors que les valeurs

affichées par les institutions, les organisations, les personnes, et qui leur servent de garantie, sont des valeurs en raison d'une pression collective, juridique, constante, faisant oublier qu'elles sont aussi leurs propres cautions « dérivées » (par rapport à d'autres), mais passant pour des valeurs « pures ».

i) Liens historiques entre secteurs primaire et secondaire, l'effort pouvant être supposé constant :

En France, au Luxembourg ou aux Pays-Bas, en 1985, il y a un véritable fossé entre les deux premières années d'ancienneté et les suivantes. L'extension du secteur secondaire peut passer par un phénomène tel que la mobilité d'un poste à l'autre, d'une entreprise à une autre – par exemple, supposons-le, sur un rythme annuel – qui fait que l'on ne peut jamais accéder à un poste où l'on a une ancienneté suffisante pour être bien traité. C'est le sens, par exemple, de beaucoup d'emplois « précaires ».

La situation de telles personnes est laissée au marché. Elles ne bénéficient pas de primes. (Récemment, des primes de précarité ont été introduites, en cas de CDD intérim, peut-être est-on entré dans une phase positive d'un cycle de Kondratiev, où à nouveau, le secteur primaire va reprendre le dessus sur le secteur secondaire.) On peut donc dire que l'employeur ne se donne pas la peine de calculer l'effort de ces employés, supposé inférieur puisque ces personnes sont laissées en dehors de l'entreprise. Or, dans certains cas, il peut s'agir d'un défaut d'adaptation structurelle de l'agent à l'entreprise, ou d'objectifs personnels de l'agent – par exemple, des objectifs de formation – qui lui commandent de bouger. Dans le cas du travail à temps partiel, on ne peut pas calculer vraiment l'effort parce que le poste n'est pas taillé aux dimensions de ce calcul, mais surdimensionné. Il

semblerait pourtant qu'avec l'intérim, on puisse tenter ce genre de calcul.

C'est l'oubli de la médiation par les objets qui interdit aux courants théoriques du contrat et de l'incitation d'échapper au dilemme entre l'omnipotence de l'individu et sa réduction à une chose manipulable.

j) La vision de l'agent au terme de son effort et l'accession à la liquidité :

En conclusion on ne sait pas qui du principal et de l'agent détient l'information essentielle. L'effort est l'objet d'un marchandage, et laissé en droit à gérer, en droit de contrôle résiduel. Ce peut être l'agent qui a l'information essentielle. Et voilà que son effort pendant sa vie d'agent devient une vision. Dans un monde où agents et principaux ne sont plus irrémédiablement séparés, le plus simple est que l'on soit agent et principal à tour de rôle au cours d'une vie. Le plus logique est que l'on soit principal après avoir été agent. Dans un monde où aujourd'hui l'enjeu est le risque, la manipulation autour de l'information, la manipulation autour de la liquidité (définie en page 81), on est d'abord agent, puis principal. Les principaux sont donc d'anciens agents. C'est pour cela qu'ils peuvent connaître la situation des agents. Mais il y a eu des changements d'une période à l'autre, ils sont donc contraints de faire des calculs car ils ne peuvent pas tout savoir de la période d'aujourd'hui avec les informations de la période d'hier.

Les incitations sont elles-mêmes des points sous-jacents au contrat. Ce sont les points sous-jacents au contrat qui rendent celui-ci auto-exécutoire. Les incitations sont des règles : elles font que l'agent adopte tel ou tel comportement, et de fait respecte le contrat. Par ce biais, il va

y avoir un partage du surplus du contrat entre le principal et l'agent, c'est-à-dire que le principal va partager avec l'agent la conséquence de son calcul, calcul incarné par un contrat.

k) Impuissance du contrat face au Savoir à venir et aux nouvelles répartitions de rôles entre principaux et agents, assureurs et assurés ; l'effort reste implicite :

Le contrat de travail régule l'insertion dans un Savoir Collectif (Cela fait partie de la fonction de production de l'entreprise). Ce Savoir évolutif n'est pas stationnaire, croissant du fait du salarié et/ou de son supérieur hiérarchique ; et c'est précisément pourquoi ce contrat ne peut que rester incomplet : car on ne peut traiter par avance des informations que l'on ne possède pas encore.

Le point essentiel reste l'effort, point permettant la coordination dans la souffrance. Il faut supposer, pour qu'il y ait des choses à négocier entre l'agent et le principal, que l'effort primordial s'est mû en vision primordiale. Autrement dit à faire un effort pendant toute une vie d'agent, on acquiert une vision séparatrice : on connaît les objets qui sont stockés, ceux qui ne bougent pas, par rapport auxquels le reste bouge, et on connaît la structure, donc la genèse, la dynamique de ces objets ; les autres objets vont bouger autour pour obliger les objets stockés à réagir. Dans ce système d'objets ou de comportements professionnels on connaît alors la garantie et les mouvements de coordination que l'on peut faire autour de la garantie.

Le classement des salariés introduit par le modèle du tournoi interne incite les salariés à l'effort (J.M. Malcomson, 1986). Cependant, le traitement identique de tous les salariés les pousse, en guise de reconnaissance, à fournir en moyenne

davantage d'effort dans le modèle d'Akerlof (G.A. Akerlof, 1982).

l) Chaque agent soumis au dualisme souffre davantage encore de l'effort :

Le dualisme s'applique à chaque agent. Car dans ce modèle nous recherchons une homogénéité au niveau de la personne humaine, qui puisse lui permettre de se coordonner avec un autre agent. Chaque personne est un peu fermière et un peu ouvrière, et un peu au chômage, puis un peu tout cela et en plus un peu publique, puis un peu ouvrière, fermière, au chômage, faisant et bénéficiant des services publics et des services privés. Il y a aussi la « surveillance du marché » comme utile outil intermédiaire de calcul. Nous avons vu que pendant la première période du travail, les agents sont soumis à un marché secondaire, où ils sont naturellement discriminés par le marché, sans protection particulière. C'est comme si leur effort était calculé automatiquement par le marché. Tout travail où le travail est rémunéré selon la performance immédiate apparente équivaut à un travail où l'effort est calculé par le marché.

Le contrat de travail avec un salaire aux pièces est un contrat où « l'effort est calculé par le marché ». Les contrats de travail avec tournois internes équivalent sur ce plan aux contrats de travail avec salaire aux pièces. Pour Zylberberg, tout niveau d'effort susceptible d'être atteint par un schéma du type salaire aux pièces peut être obtenu par un schéma prévoyant une norme d'effort individuel et un salaire fixe.

m) Points sous-jacents, personne garantie et accomplissant l'effort :

Par ailleurs, pour calculer la position de la personne, on peut suivre et calculer en même temps la position de la garantie. Parfois, il arrive que la garantie et la personne se confondent. Qu'est-ce que la garantie ? Première période (secteur primaire et secteur secondaire) : la garantie c'est la personne au chômage qui se dirige du secteur primaire vers le secteur secondaire. Deuxième période (les deux plus le secteur des services publics) : la garantie centrale, c'est la personne au milieu des trois secteurs, c'est-à-dire dans le secteur secondaire, qui est au chômage et qui se dirige du sous-secteur secondaire non protégé vers le sous-secteur secondaire protégé. Troisième période (les trois plus le secteur des services privés haut de gamme) : la personne devant servir de garantie, nous le voyons intuitivement, doit se trouver dans une situation difficile, stockée entre le secteur de l'industrie – privée – et le secteur des services – publics.

n) Part d'implicite, irrésoluble sans la collaboration avec l'agent par rapport à une fonction de formation qui ne dépend pas directement de l'entreprise :

La réputation fait partie des données implicites. La firme peut calculer l'effort qui améliore sa réputation et celui qui l'entache. Il peut y avoir des accords implicites, hors contrat de travail, sur le niveau d'effort à fournir, susceptible soit de servir la réputation de l'entreprise, soit de s'attirer les foudres de l'entreprise. Des primes seront versées si l'effort fourni est le bon.

D'une façon générale, l'effort fait partie des éléments qui relèvent de l'implicite, alors que le travail fait partie normalement de l'explicite. D'après Bull, le travail ne fait pas

tellement partie de l'explicite, dans la mesure où par exemple des incitations tenant au cycle de vie, seulement 20% des salariés Américains ont des contrats explicites à long terme, par exemple un contrat de « retraite du mandataire ». Le salaire relève des points explicites de la relation de travail. Les primes liées à l'effort relèvent de l'implicite dans la mesure où cet effort peut rarement être calculé directement, il faut passer par la « surveillance » des performances d'une machine ou par la surveillance d'un contremaître, par l'avis des collègues...

o) Position d'une personne effectuant à la fois un effort normal et un effort d'assurance. L'existence de cette personne est induite par la structure dualiste de l'évolution historique :

Mettons-nous à la place de quelqu'un, pour comprendre sa situation, en gardant en tête l'idée du dualisme.

Les primes, par exemple dans les systèmes de tournoi interne, réalisent le paradoxe de la réintroduction d'un « marché interne » dans l'entreprise, qui n'est pas le marché, clé de voûte des systèmes implicites. Il s'agit d'un paradoxe relevant du caractère assurantiel des primes. Les primes ont un caractère fortement non linéaire. C'est un paradoxe dans la mesure où il y a marché interne alors que les salariés sont payés par des primes, comme s'ils étaient externes à l'entreprise, au coup par coup en fonction du système rendu.

On peut imaginer des systèmes de paiement qui dans leur structure assimilent pratiquement la présence simultanée d'un marché primaire et d'un marché secondaire. Imaginons le système suivant. Si un agent fournit un quota de production, il reçoit un salaire w . Si ce n'est pas le cas mais

que l'agent a fourni au moins l'effort minimal e_0 , il perçoit le salaire concurrentiel w_0 . S'il n'a pas fourni l'effort minimal il ne reçoit rien. Il y a un salaire forfaitaire lié à un quota de production : dans ce cas l'agent domine le marché. Si le quota n'est pas rempli on vient vers l'aspect implicite de la relation de travail : l'effort. Dans ce cas l'agent est soumis au marché au regard du contrat implicite. Enfin s'il ne fait rien l'aspect implicite nous enseigne qu'il ne doit rien recevoir.

Pendant l'évolution historique des secteurs, nous avons dit qu'il y avait deux phénomènes très importants. D'une part une hausse continue de la productivité (aspect technique, matériel). D'autre part la révélation progressive d'une information (aspect humain) au sujet des personnes discriminées. Il s'agit en fait de connaître et de calculer les positions de l'ensemble des personnes par rapport à la garantie. On a ainsi la totalité de la grille de discrimination personne par personne. Dans l'état actuel d'évolution des secteurs économiques, la personne qui sert de garantie doit pour résumer avoir une bonne productivité – du type de celles que l'on rencontre dans l'industrie –, donc pouvoir servir de caution au nouveau contrat, nouveau surplus, servant en point avancé de l'avancée globale, et d'autre part apporter sa contribution au service public de la révélation de l'information recherchée, de façon à permettre au service public de prévoir des moyens de contrebalancer, soigner, cette discrimination.

p) Refus de primes excessives et objectif de revenu :

Le comportement des travailleurs sanctionne effectivement la firme qui envisagerait d'avoir recours à des frais d'embauche (MacLeod et Malcomson). Ce type de comportement est, en quelque sorte, une convention sociale qui doit être respectée pour que se réalise l'équilibre avec

effort supérieur. Les travailleurs collectivement ont ainsi les moyens de résister face à un comportement d'exploitation de la liste des discriminés fortement oppressant – assurant trop les personnes intégrées et donc excluant les autres. Face à la genèse du marché des employeurs, les employés réagissent avec une sorte de genèse de l'équité.

Il faut noter que dans le Fordisme la rapidité de répercussion de la conjoncture économique sur le salarié est rapide voire immédiate.

Il nous faudra par la suite beaucoup plus décrire l'information recherchée, au-delà de son point de départ, pour voir comment on peut avancer par rapport à elle. Pour le moment, nous disons que la situation de la personne garantie réside matériellement dans une bonne productivité – comparativement à toutes les autres personnes de tous les autres secteurs – et du point de vue humain contribuer à révéler une information essentielle, l'information qui représente tout le contenu de la deuxième partie de ce mémoire consacré aux incitations. Cela donne financièrement – le troisième trépied de l'analyse des choses : la finance avec l'aspect humain et l'aspect matériel – quelque chose qui ressemble à un problème de revenu, aller vers le revenu c'est créer de l'argent grâce à une bonne productivité, en revenir c'est gérer l'information subséquente par rapport aux autres personnes, ayant une productivité dérivée par rapport à la productivité de la personne garantie.

Si la firme est fiable, le contrat qui incite les travailleurs à fournir un effort prévoit le versement d'un *bonus* lorsque le travailleur fournit un effort supérieur.

Les mécanismes d'emploi sont efficaces dans la mesure où la relation d'emploi génère un surplus, ce qui dans

certain cas se traduit par un niveau élevé de chômage, et un dualisme économique : c'est-à-dire que certains agents sont bien assurés / bien payés, et d'autres mal assurés / mal payés.

q) Myopie du marché interne sur l'effort implicite de toutes les personnes discriminées, à cause de la confusion entre rentabilité (quantitative) et valeur (assurantielle sinon morale) :

Les marchés internes gèrent les relations d'emploi existantes (en pratique, les carrières) ; le marché externe porte sur l'établissement de nouvelles relations d'emploi (Recherches d'Emploi, Recrutements). Par conséquent, les premiers ont la fonction d'un marché de stock, tandis que les seconds ont celle d'un marché de flux. Un marché interne doit parvenir à maîtriser l'excédent des entrées sur les sorties. Les salaires ne sont pas la variable d'équilibrage (*clearing*) d'un marché organisé (m1) mais la variable d'ajustement d'un marché interne (m2) à son marché externe. La rentabilité d'une organisation signifie la viabilité de son marché interne.

Il y a des différences de salaires pour les travaux de base entre secteur primaire et secteur secondaire. Dans un modèle dualiste, la différence de salaire se transforme en chômage d'attente car les travailleurs font la queue pour un travail mieux payé.

Un marché interne du travail n'est autre que l'ensemble des procédures par lesquelles les travailleurs, à l'intérieur de l'organisation, sont protégés de la concurrence des travailleurs à l'extérieur.

r) Gestion d'une rentabilité financière et effort ; gestion d'un risque financier et effort :

Que peut-on dire sur la résolution du problème de symétrie – entre quatre grands secteurs économiques, ce qui est la situation économique actuelle dans les pays développés ? Il y a deux secteurs matériels, le secteur agricole et le secteur industriel, où l'on gère une rentabilité financière, et il y a deux secteurs plus immatériels – dominés par l'information – les secteurs publics et privés des services, où l'on gère un risque financier. Le sens que l'on donne à gérer est un sens radical, il s'agit en effet d'une gestion du point de vue de l'information essentielle que l'on recherche : gérer c'est pratiquement externaliser. Gérer c'est gérer (la création de) l'argent qui va avec l'information valeur réelle révélée / valeur symbolique révélée, et l'émergence du symbolique dans le réel, d'un nouveau système de choses et de coordination. Si on fait émerger ce rapport entre deux valeurs qui est une valeur monétaire, on a géré le placement d'une nouvelle position par rapport à un système de choses. La gestion du risque financier en l'occurrence c'est la gestion d'un taux de pression d'un agent par rapport à un autre agent pour se placer sur la liste de discrimination vis-à-vis de la consommation. Cette émergence n'est précisément pas simple. L'agent garanti aujourd'hui est incertain d'un calcul de risque et d'un calcul de rentabilité, incertain d'une nature matérielle et d'une nature immatérielle. Le frottement entre les deux natures élargit l'espace de la consommation, révélant de nouvelles attentes. D'un point de vue macroéconomique l'agent garanti se situe au point de symétrie entre tous les secteurs. D'un point de vue microéconomique, dans l'entreprise, c'est très difficile à calculer, mais nous avons vu que le calcul se faisait automatiquement par le déroulement d'une liste discriminatoire.

s) A chacun son tour :

Les firmes du secteur urbain préfèrent payer une prime salariale pour stimuler un effort supérieur et tous leurs employés jouissent d'une utilité (au sens d'utilité / désutilité) strictement plus grande que U_0 . Cela favorise l'entrée des travailleurs sur le marché du travail urbain, qui acceptent de faire la queue pour obtenir un emploi manufacturier dans le secteur urbain.

Une grande flexibilité des marchés, peut entraîner un haut niveau de chômage.

Au Japon on aurait l'équivalent d'une économie du partage (Boyer, Juillard), qui expliquerait la grande réactivité du revenu salarial à la situation des firmes, la formation des primes, en principe fonction du profit du semestre antérieur, la négociation des salaires sensibles à la capacité à payer et la position concurrentielle du système productif (R. B. Freeman et M. L. Weitzman, 1987).

t) Externaliser l'effort ingérable dans l'entreprise et demander au salarié de se gérer lui-même. Le dualisme formation en dehors de l'entreprise / effort dans l'entreprise :

La « convention fordiste » finit par se révéler obsolète. Les récessions de 1975-76 et 1979-80 infirment les « paris optimistes » implicites dans les hausses de salaires alors négociées.

On peut penser aussi que la dernière externalisation, la dernière gestion de l'information, ce serait de demander à l'agent de se gérer lui-même. Cela va dans le sens des incitations. Ainsi on demande à l'agent de gérer la

personne-revenu. L'agent est alors obligé de créer un cinquième secteur d'activité si lui comme nous a le souci de la symétrie. Cela nous donne nos secteurs d'activité :

Secteur 1 : agriculture

Secteur 2 : industrie

Secteur 3 : services publics

Secteur 4 : communication privée

Secteur 5 : revenu

Carmichael (1985) a soutenu que les firmes qui offrent des salaires élevés devraient exiger que les travailleurs paient des droits d'embauche (ou « frais à l'entrée »).

La contrainte d'incitation dissuade les agents de tromper les autres agents, et cette dissuasion repose sur la base du surplus futur. C'est le point que met en évidence Carmichael (1985).

u) Le travail si sa quantité n'est pas trop importante, ne devient plus une désutilité (peine) mais une utilité (plaisir) ; l'effort du salarié devient agréable mais *a priori* mal assuré :

Depuis que la lumière des critiques psychologiques s'est braquée sur la théorie économique, il y a eu une reconnaissance croissante de l'insuffisance des anciens traitements de la production comme d'un simple sacrifice ou une peine éprouvée exclusivement pour l'amour de la consommation d'un produit (F. Knight 1923). Le monde des

Philippe JOURDON, Docteur en Economie

affaires peut être considéré comme un jeu ; les motifs qui poussent l'individu à participer au monde des affaires peuvent être assimilés à ceux qui sont liés aux jeux, mais d'une nature particulière : des jeux de compétition. (Ce peut être même : un jeu de compétition pour la vérité.)

Chaque secteur est plus productif que le secteur précédent. La matière économique en travaillant, produit une plus-value immatérielle : tout tourne autour de l'information privée, communiquée par le secteur 4. Ainsi on calcule tout nouveau secteur jusqu'au revenu en dérivant le secteur précédent par rapport au temps. Dans le secteur 1 l'information est brute, à dégrossir, c'est la main d'œuvre tout simplement. Au milieu il y a les problèmes du revenu (revenu grâce à la liquidité grâce à l'activité), et les problèmes de communication, de « service ».

Les modèles incitatifs ont fréquemment recours à des hypothèses, rajoutées au fur et à mesure des besoins de la démonstration et plus fortes que le phénomène expliqué (Berthe).

v) Conflits dus aux opportunismes du savoir / pas savoir du principal et du plaisir / peine de l'agent (ou l'effort oublié) :

Le problème juridiquement central, celui du revenu, au sein d'une économie monétarisée, grâce à l'activité, montre bien le problème du dualisme au niveau de chaque agent. Chaque agent se réfère à l'agent-garantie. Et chaque agent approfondit l'analyse de sa propre situation grâce à la mise en évidence d'une symétrie, qui pourrait risquer de devenir une asymétrie parce que de chaque côté du point central on additionne toujours plus de choses. Il peut calculer

sa position grâce à la symétrie, à ses difficultés personnelles, de là où il vient et là où il veut aller.

La performance d'un individu est le fruit d'une part de son effort et d'autre part de « l'état du monde », et comme le principal est dans l'incapacité de connaître l'état du monde, la performance relative est un bon indicateur de l'effort individuel (D.E. Sappington, 1991).

Il est constaté que les individus tendent à surestimer leur propre performance, ce qui alimente les sources de conflit (G.P. Baker, M.C. Jensen, K.J. Murphy, 1988)

w) Le risque de changer en faisant un effort :

En un sens on peut dire que risque et incitation sont liés : lorsque le principal donne des incitations à l'agent, il l'incite à prendre des risques, à prendre les risques de l'entreprise. Micro économiquement, la situation de l'agent-revenu est de premier ordre, elle n'est pas calculable, elle est vécue, tout est risque, on vit dans le risque. D'autre part on peut dire que risque et incitation sont séparés. Macro économiquement la situation est de premier ordre en ceci qu'elle est la plus aisément calculable. Méso économiquement, il faudrait reconstruire toute une économie des secteurs, bien plus complète que celle ici esquissée, pour se faire une idée de ce que pourrait penser un intermédiaire. Le principal demande à l'agent d'être lui-même, de devenir lui-même, de se rapprocher du thème de la personne-revenu dans sa propre problématique. Il n'incite en un sens pas à prendre des risques. Il s'agit d'aller au-delà même de toute prise de risque : ce n'est pas risqué d'être soi-même. Mais cela passe effectivement par une prise de risque. On pourrait dire entre autres : le risque de la prise de parole.

x) Gérer la réputation du travail (entreprise) ou de l'effort (le salarié), ou un effort de communication :

L'individualisation des salaires, à partir des années mille-neuf-cent-quatre-vingt, correspond à un approfondissement du dualisme de chaque agent, de plus en plus transformé en entreprise et devant gérer « la cause ». Ici il ne s'agit plus d'une gestion par externalisation puisque l'on est complètement plongés dans l'information. Cependant des manipulations peuvent permettre encore d'externaliser son propre problème, de le transférer à d'autres, notamment par des manipulations de symboles. En même temps cette individualisation des salaires correspond à une fin de l'inflation. Les deux phénomènes sont-ils liés ? On peut le penser. Cela correspond aussi à la montée des industries de services, et même à la transformation progressive des industries en industries de services (gérés de plus en plus par services, de moins en moins par produits). Donc de plus en plus, on n'essaie pas forcément d'augmenter la productivité du matériel et du financier – comme dans l'industrie –, on essaie de gérer la cause, le troisième terme – problématique de services. Cette cause de l'entreprise est en gros le travail. Par la pression collective, l'ensemble des agents sont amenés à travailler – la majorité d'entre eux dans des entreprises. S'ils ne le faisaient pas ils ne pourraient pas créer la liquidité et gagner leur vie. Mais ce travail est indexé sur l'argent en fait. C'est une relation d'assurance complexe. Le travail en entreprise est indexé sur les perspectives de consommation. Il y a donc toutes sortes de manipulations d'informations auxquelles des intermédiaires peuvent se livrer par rapport à la liquidité, sous-jacent symbolique du travail, source d'un système complexe d'incitations tout au long de la vie, et insérée dans un nœud de conventions. Au fur et à mesure que l'agent prend une part plus importante du risque d'entreprise,

il va aussi pouvoir manipuler l'information pour la rendre plus vendable.

3) Productivité, effort, partage du profit (Weitzman)

a) Effort de discrimination des autres en leur transférant son propre risque :

Il y a un terrain d'entente possible pour l'agent et le principal. L'incitation peut être une incitation à transférer son risque à une tierce personne.

Pour Bull, aucun contrat standard proposé par la théorie des contrats implicites n'est viable. Il faut qu'une tierce partie soit introduite, comme la réputation de la firme ou du travailleur.

La réputation a une résonance dans le futur puisqu'elle entraîne l'existence d'un surplus.

Les tournois sont préférés quand l'output relatif est plus facile à observer que l'output individuel. Dans le système des tournois, les travailleurs deviennent la tierce partie.

Ce qui peut empêcher de changer unilatéralement les termes du contrat c'est l'existence d'une tierce partie. Concrètement ce peut être la réputation. C'est l'imperfection des flux d'information entre les parties en tractation et la tierce partie, qui rend les contrats infaisables, et force les agents à choisir des accords non contractuels c'est-à-dire des contrats implicites. Dans ce cas les agents sont ensuite prisonniers de coûts de transaction très élevés. Un contrat implicite c'est un accord non contractuel qui correspond à un équilibre de Nash du jeu répété bilatéral après embauche.

Philippe JOURDON, Docteur en Economie

Les « *gentlemen's agreement* » peuvent lier les parties *ex post* et jouer le rôle d'un contrat légal, multi périodes.

b) Efforts de manipulation du principal et de l'agent, les premiers portant sur les conditions de l'effort et les seconds sur l'effort :

Il nous faut lister les manipulations qui peuvent avoir cours. Le principal peut manipuler les conditions réelles de travail en créant des clauses dans le contrat. Il peut manipuler la durée du travail par des clauses induisant une forte pression à la rotation du personnel : dans certaines compagnies d'assurance les agents payés uniquement sous forme variable peuvent quitter rapidement l'entreprise s'ils ne trouvent pas de clients. C'est une façon de mettre l'agent sous une très forte pression, parfois extrême. Il peut manipuler d'autres conditions du travail : tenue des locaux, des machines – la gestion financière du matériel-capital est à disposition du principal traditionnellement, cela peut être remis en cause – insuffisante. Cela permet d'exercer une pression morale sur les agents. Le principal peut masquer les difficultés d'un poste – notamment pour les postes à responsabilités – pour mettre l'agent dans des conditions d'insécurité et obtenir plus de lui – difficultés sociales, ou politiques à l'étranger, masquées intentionnellement. Quant à l'agent, il peut mentir sur les états de la nature, et sur le niveau d'effort qu'il fournit.

Quand un travailleur tire au flanc, il diminue ses chances de percevoir le bonus.

c) Cycles de manipulation de l'effort :

Plus le coût salarial par tête est élevé – relativement à l'effort minimal observable et exigible –, et plus l'entreprise a intérêt à mettre en place un mécanisme d'incitations.

On doit forcément traiter des problèmes d'asymétries, donc inventer des systèmes d'incitations. En effet « Nous ne trouvons pas de chercheur qui argumente que l'âge minimum pour être employé devrait être 45 ans » (Lazear).

On voit que du côté du principal se tiennent les points sous-jacents matériels susceptibles de manipulation, et du côté de l'agent les points sous-jacents humains. Les états de la nature sont partagés étant compris que nous faisons nous-mêmes, agents et principaux, partie des états de la nature.

La contrainte relative qui s'exprime principalement à travers les conventions concède une liberté à l'individu ; une marge de manœuvre est admise dans la production de son effort.

Les travailleurs reçoivent la plus grosse part du surplus lorsqu'il y a beaucoup de chômage, alors que les firmes reçoivent la plus grosse part du surplus lorsqu'il y a peu de chômage.

d) Risque par rapport à soi-même et réponse de l'effort :

Le principal va essayer de tirer le surplus bien sûr du côté du capital, et l'agent va essayer de le tirer du côté de la personne humaine.

Actuellement, le contenu d'emploi de la relation salariale, qui est soumise aux aléas de la mobilité reconversion, est de plus en plus indéterminé. Mais on s'attache à protéger le salaire et la classification. Il y a une disjonction entre le capital, que le principal compte maintenir, et qui lui permet d'assurer un risque mesuré, et le capital humain – parallèle à l'effort – où le principal ne peut pas intervenir parce qu'il n'a pas d'asymétrie d'information positive – l'agent n'a pas forcément non plus d'asymétrie d'information positive car la situation peut toujours lui échapper, l'obligeant toujours à relancer un effort aux effets toujours incertains sauf en termes très généraux. Dans le capital humain il n'y a pas d'aléa moral, mais il n'y a pas non plus de situation à laquelle se raccrocher, le risque subséquent est donc entièrement rattaché à la personne qui vit la situation – l'agent – et c'est un risque par rapport à elle-même, contrairement à tous les risques rattachables à un aléa moral qui sont des risques par rapport à « l'autre ».

Dans les différentes théories de l'incitation, l'effort est considéré comme le moyen qui permet de rétablir la stabilité. L'effort est la réponse à une tension qui tend à rompre l'équilibre.

e) Efforts masqués par les conflits que doit gérer le cycle de vie de l'agent :

Lorsqu'il y a trop d'asymétries d'informations, il y a une mauvaise représentation de la démocratie industrielle, une représentation déséquilibrée des intérêts conflictuels. On ne peut alors pas bien calculer l'effort de l'agent car celui-ci se camoufle derrière l'ambiguïté procès technologique / procès social (ou institutionnel). Le pouvoir et sa représentation interviennent dans le calcul de l'effort. Pour qu'on puisse calculer ce dernier, il faut une certaine

confiance dans les relations entre parties, afin que l'on puisse demander à l'agent de révéler l'information sur son effort. Pour que ces relations de pouvoir soient équilibrées, il faut tenir compte de deux aspects centraux des relations humaines : conflits et dépendance mutuelle.

Le calcul de l'effort connaît bien l'agent standard et est capable d'effectuer des transferts de contrôle voire des transferts de propriété (participation au capital) avant la révélation de l'effort.

En effectuant des transactions routinières et des transactions stratégiques (Commons) avec les agents, on participe à la reconnaissance avec eux des difficultés et des tâches qu'ils ont eues à affronter dans les situations auxquelles ils ont été confrontés, donc on peut évaluer avec eux leur effort, dans les différentes directions de la vie de l'entreprise.

f) Gestion de l'effort, incitations vis-à-vis de la performance et incitations par rapport aux conflits :

Dans la mesure où être principal c'est affecter une valeur financière à chacun des états de la nature, celui qui porte la grande responsabilité dans la manipulation des informations c'est le principal. Il manipule les informations pour les rendre financièrement plus vendables : pour qu'elles révèlent et cachent les différentes sous-informations à bon escient, pour qu'elles refinancent un risque. Le principal est tout dans le calcul. Pour lui, tout est chose et a une valeur financière. C'est pourquoi l'agent va sans cesse camoufler sa position exacte, pour ne pas pouvoir être traité comme une chose.

L'effort dépend à la fois de l'incitation et des dispositifs de la contrainte relative qui sont déployés dans l'organisation (H. Leibenstein, 1987).

Le rôle imparti aux managers consiste à pousser les salariés à reconsidérer leur position au sein de la région inerte à l'aide de mécanismes incitatifs appropriés.

Lorsque les marchés financiers sont parfaits le coût d'entrée dans l'entreprise est élevé.

Au début le travailleur doit payer un coût d'entrée. A la fin il espère percevoir un *bonus*.

Lazear prétend que le travailleur paie le coût d'entrée dans la première période, en étant payé moins que sa productivité marginale.

g) La gestion de la sélection adverse par le principal, face au « stock » que représente l'agent :

L'agent qui serait virtuellement comme la personne garantie que nous avons décrit échapperait à toute sélection adverse et à tout risque moral. Mais l'agent « tombe » forcément car il fait quelque chose. S'il était comme la personne garantie il ne ferait rien, marginalement. Il serait toujours emprisonné dans des files d'attente et des coûts de friction. Puisqu'il est tombé, a failli, il fait forcément l'objet de sélection adverse. Tout le système de la sélection adverse et du risque moral va s'organiser à partir de ce fait initial, pour « tenir » l'agent. Mais il sera difficile de le « tenir » à partir du calcul de son effort, celui-ci étant au fond une recherche des points sous-jacents, qui vont permettre de mieux connaître l'organisation, ce qui va relancer le débat dans un autre sens.

Le principal a un principe de sélection adverse face à tout agent qui se présente. Il passe l'éponge sur cette sélection adverse lorsqu'il embauche le travailleur, il fait comme s'il n'y avait pas de sélection adverse. En réalité il va transformer la sélection adverse en risque moral. Il va surveiller constamment l'agent. Il y a donc sélection adverse déguisée, contrairement à ce que le principal dit. C'est pourquoi le principal ment. Il est donc en un sens, à la source du risque moral. Tout système d'incitation est donc à la base aussi un système de mensonge, par rapport à la sélection adverse déguisée. Mais cette sélection adverse déguisée en risque moral (élément retenu, comme élément d'une genèse), va permettre de calculer le risque moral uniquement en positif.

Par son travestissement initial – travestissement qui décrète que l'agent est tombé – le principal présente le risque moral comme le fait de l'agent. Tout fait positif va au contraire être compté au bénéfice de l'agent comme une diminution du risque moral. Mais on ne dit jamais que c'est de la sélection adverse déguisée. En revanche cela permet l'incitation à l'effort.

h) L'effort pour échapper au risque signe la victoire morale du principal :

Le principal a gagné l'essentiel de la partie, dans le risque moral qui se joue entre principal et agent, dès lors que par ses incitations il a fait que l'agent au lieu de se demander s'il court un risque fait un effort de plus pour échapper à la perspective de tout risque. Dans ce cas l'agent court dans la direction où le principal voulait le voir courir.

Le profil hiérarchique a deux effets opposés. L'incitation à l'effort entraîne un supplément d'*output* que

pourraient se partager l'employeur et le salarié ; en revanche, la possibilité de tricherie de la firme décourage le salarié.

Les punitions peuvent être un point sous-jacent du calcul de l'effort. « Aussi longtemps qu'on dit à un travailleur qu'il doit punir son voisin de droite ou être puni par son voisin de gauche, il va porter la punition. » (Kandel, Lazear). Cette punition peut souvent être considérée par l'agent comme le fait d'être traité comme un point sous-jacent. Cela signifie pour l'agent qu'il est « tombé ».

Quand les agents sont neutres au risque, les salaires basés sur le rang induisent la même allocation efficiente de ressources que ne le ferait un schéma incitatif basé sur les niveaux d'*output* individuel.

4) Effort et contrat explicite et implicite (Carmichael, Azariades)

a) Contrat d'assurance de la liquidité :

Le principal peut alors assurer l'agent pour le voir faire ce qu'il attendait qu'il fasse. Il vient que derrière le contrat de travail explicite il y a un contrat d'assurance implicite. Le contrat de travail est explicite sur les conditions sous-jacentes matérielles, le contenant, mais il n'est pas explicite sur les conditions sous-jacentes humaines, qui constituent le contenu, et que l'on convient d'appeler l'effort ou le capital humain. Parce que *ex-ante*, c'est le principal qui se trouve là, qui a tout calculé à l'avance, alors qu'*ex-post* se trouve l'agent, qui vit la situation. Le contrat d'assurance implicite est un contrat d'assurance de la liquidité de l'agent – celle définie dans la théorie du revenu permanent de Friedman ou dans la théorie du cycle de vie de Lazear – à condition que l'agent accepte de se livrer à une activité

économique. Si l'agent ne se livre pas à une activité économique il reste soumis à un univers de compensations et ne bénéficie pas de la mobilité, qui par contre, pourrait constituer son horizon dans un univers monétarisé.

La crise contribue à redéfinir le partage entre secteur primaire et secteur secondaire (Boyer). La rupture dans les conditions économiques générales ayant permis l'instauration d'un rapport salarial de type monopoliste a impliqué un retour sur le partage entre secteur primaire et secteur secondaire.

L'existence d'une assurance endogène à la relation provient de ce que le temps de travail n'est pas un simple input. L'achat de temps par l'entrepreneur est, en réalité, celui d'un input multidimensionnel : au minimum le temps plus un niveau d'effort. Il n'y a pas de marché séparé du temps et de l'effort (Salais).

Les modèles de « contrats implicites » expliquent la rigidité du salaire par une demande d'assurance de la part des salariés, supposés manifester plus d'aversion pour le risque que leurs employeurs.

b) Le principal est celui engagé dans la course depuis le plus de temps ; comment peut-il s'en sortir ?

Tout est calcul pour le principal. Par exemple, il calcule la productivité de l'agent, qui est une première approche de son effort, en tenant compte du « signal » que lui donne cet agent par son diplôme. Cependant, la productivité n'est à tout prendre qu'une première approche de l'effort. Le véritable effort tient compte d'une juste appréhension des difficultés à affronter qui n'est pas forcément celle d'un jeune travailleur. En un mot, le véritable effort est modulé. On voit

que le principal a une attitude calculatrice : il attribue une valeur à partir d'informations très parcellaires : signal, productivité, effort. Ses déductions risquent de le perdre, mais en positionnant les agents les uns par rapport aux autres, par exemple par des systèmes de tournois, les erreurs peuvent se compenser.

c) Rapport *input* (effort) / *output* (productivité) :

On recherche toujours une amélioration de la productivité. Vont de pair : amélioration de la productivité (l'outil), amélioration de la formation (la personne), plus grande zone de recouvrement des points de vue du principal et des agents au sujet du salaire des agents. Ce salaire peut augmenter ou baisser. Il peut monter pour confirmer la croissance de la productivité et de la formation. Mais il peut descendre pour signer la moindre asymétrie d'information en faveur du principal, qui le faisait exercer une pression sur l'agent pour que celui-ci prenne le risque de se mettre au travail, et l'assurait financièrement en échange contre ce risque par un bon salaire, qui équivaut à une bonne incitation.

d) Le principal a incité l'agent à prendre plus de risque, ce qui a fait dévier l'effort vers des aspects plus qualitatifs. Il faut maintenant gérer cet aspect commercial :

C'est le principal qui demande la négociation. On ne mesure plus les choses par rapport à une rentabilité stockée qui est un nombre de personnes au chômage ou au contraire en activité. On mesure désormais les choses par rapport à un risque qui est un taux de pression d'un agent sur un autre agent. Le principal a peur de mesurer le taux de pression que l'agent exerce sur lui. Il demande donc une négociation au sujet du salaire c'est-à-dire qu'il anticipe, ce qui est normal

puisque nous avons vu que le principal est tout dans le calcul et aussi tout dans le risque. Il choisit donc d'aborder le problème avec l'agent. C'est parce qu'il y a pression économique. Un des éléments de ce problème en qualité, c'est qu'il est devenu difficile de reconnaître le risque assurable. En quantité, c'est que le chiffre d'affaires commercial fait d'ores et déjà peur. Si on se place d'un point de vue strictement commercial, le problème en qualité et le problème en quantité sont le même problème.

Il semblerait que le principal ait besoin de stocker l'agent au départ, en le faisant partir d'une situation qui comporte un certain risque, risque que le principal connaît mais pas nécessairement l'agent, pour ensuite assurer ou inciter cet agent. Ce qu'il faudrait mesurer aussi, c'est à tout moment – à partir de l'embauche – la quantité de risque stocké par l'agent et géré par le principal pour le compte de l'agent.

Dans la genèse, le principal a stocké l'agent, mais du fait de la formation, il est possible que ce stock ne lui appartienne plus. La formation au départ est un stock – mettons, lorsque l'agent rentre dans la vie active et qu'il a trente ans – ; au contraire, toute l'action de l'agent au cours de sa vie active est un flux, rendu possible par le stock initial. L'agent rentre relativement tard dans la vie active de façon à pouvoir au départ accumuler un stock qui lui permettra durant toute sa vie active de moduler son effort.

L'effort peut être un effort de communication, un effort pour partager la quasi-rente lors d'une transaction. Il est calculable comme un résultat permettant de maintenir les résultats de l'entreprise, de continuer. L'effort soutenu c'est celui qui permet de maintenir la quasi-rente si bien qu'on

peut continuer d'en profiter. L'effort insuffisant c'est celui qui assèche la quasi-rente.

La théorie des incitations a une vision mécanique du salarié (Berthe).

Les théories de l'incitation montrent que le salaire ne se situe pas à l'équilibre du marché.

e) Stock et flux :

Le travailleur n'a pas d'existence réelle dans la théorie de l'incitation, il n'est qu'un consommateur potentiel.

Les firmes offrent une prime salariale et anticipent un effort supérieur seulement si elles peuvent en tirer un profit.

Le véritable effort est très proche de la notion de capital humain : car c'est un contenu. Pour que le contrat capte l'effort de l'agent il faudrait que le contrat soit à long terme, mais il serait alors incomplet. Il faut distinguer la quantité et la qualité d'incomplétude pour se dire que peut-être, un contrat à long terme peut ne pas être si incomplet. Calculer l'effort de l'agent c'est arriver à affronter l'agent, pouvoir prévoir son cheminement pour essayer de l'amener à ses vues – moralement en échange du risque qu'il y a à l'assurer. Cela pourrait consister en une double évaluation : l'effort apparent exprimé à travers la rentabilité de l'activité de la personne, l'effort réel exprimé en capacité de l'agent à améliorer son capital humain au travers des expériences qui lui sont proposées, pour donner par la suite à ses différents employeurs de meilleurs signaux sur sa capacité. En un sens il y a contradiction entre le contrat explicite, qui est à relativement court terme, et relativement

statique, et le contrat implicite qui est à long terme et doit contenir des éléments relativement dynamiques.

f) Le stock (formation) peut néanmoins être aussi géré dans l'entreprise :

Les firmes les plus innovantes cherchent à briser la liaison traditionnelle entre salaires et postes de travail – afin de les lier à un processus d'acquisition de compétences collectivement organisé et négocié (Baraldi, Dumasy, Troussier). L'organisation du travail s'infléchit afin de gérer la complexité croissante du travail (Lamotte, Troussier, 1992). On généralise la distinction entre tâche et activité. Les inflexions actuelles du modèle prétendent encourager initiative, autonomie, coopération, compétence... en débridant les activités et en les affichant comme critères de progression salariale. On modifie à la fois l'organisation, le contenu du travail et le mode de calcul du salaire.

Il y a un changement du rapport au travail. On abandonne la notion de poste pour celle d'« emploi » défini à partir de grandes fonctions à accomplir dans un procès de travail collectif (Baraldi, Dumasy, Troussier). Il y a notamment articulation, à la production directe, de fonctions de maintenance, de contrôle qualité, d'ordonnancement, et aussi la recherche d'une meilleure liaison informative entre fonctions. Les classifications calculées par le principal ne reposent plus sur les caractéristiques anonymes du poste occupé, mais sur l'analyse des compétences humaines. La compétence est définie comme un « savoir-faire » opérationnel validé. La tendance est à lier le salaire à l'effort d'un travail complexe et non pas à l'effort d'un travail simple, au capital humain (jamais réductible en terme d'asymétries d'informations ou d'incitations) et non au

résultat (parfaitement réductible par une surveillance simple), au résultat, tenant compte du potentiel humain.

g) Les machines sous-jacentes médiatisent les relations, dont beaucoup échappent au contrat à cause de la mauvaise interpénétration travail / formation :

On peut dire qu'il y a moins d'échanges entre agents si l'on comprend le fait d'échanger avec les autres comme un but: la fonction de production de l'agent, c'est la production de son propre capital humain. Mais la course entre le capital et le capital humain ne s'arrête pas là. Les technologies de l'information font qu'il y a de très nombreux échanges entre agents, qui ont pour but d'améliorer la valeur du capital, car ce sont des échanges en vue de servir les capacités de la machine communicante, et non plus en vue d'aboutir à des échanges matériels entre agents. L'échange vise finalement à mettre encore une capacité supplémentaire dans la machine, les échanges entre agents autour de la machine ne sont qu'un prétexte et ne sont pas un but. Il est possible qu'ils n'en soient en fait, tout pris en compte, que plus nombreux. Cela est permis par la puissance médiatrice de l'objet-machine, qui permet la coordination d'agents physiques.

Est-ce qu'on attribue une valeur positive à la communication, puisqu'il semblerait que plus de communication, c'est aussi moins d'asymétries d'informations donc moins d'incitations ?

Les travaux d'Azariadis (1975) et de Bailey (1974) montrent que les firmes peuvent rédiger des contrats « implicites » qui assurent les employés contre les fluctuations de la demande de travail.

h) Définitions du cycle de vie et du revenu permanent :

Pour surveiller l'effort dans le travail (la rentabilité), et l'effort en dehors du travail (les conditions générales et la formation), il faut avoir un modèle complet du cycle de vie, avec ses plus et ses moins internes qui permettent de calculer la position globale. Donnons une définition du cycle de vie, qui est aussi un point sous-jacent, et pour lequel on se réfère à la théorie du cycle de vie - revenu permanent de Friedman. Il s'agit d'une réalité où l'on calcule la productivité marginale de l'agent suivant les différents âges de la vie. On suppose qu'il est payé au-dessous de sa productivité marginale quand il est jeune et au-dessus de sa productivité marginale quand il est vieux. Le calcul de sa productivité marginale est d'une façon générale assez difficile. Le cycle de vie ne se situe pas par rapport aux données apparentes – la productivité marginale – mais par rapport aux données réelles – ce qu'il est payé, le salaire retiré. Il y a donc trois éléments dans cette théorie, qui permettent d'en saisir la dynamique : le revenu permanent, la liquidité (définie page 83), le cycle de vie. Les trois notions peuvent se comprendre aisément l'une par rapport aux autres. Ce que l'on dit, c'est que le cycle de vie au sens courant – le fait qu'on est jeune, puis vieux, faut-il préciser après avoir été un enfant et avant d'être un vieillard – crée de la valeur au sens monétaire, laquelle est par ailleurs répartie différemment suivant les différentes étapes du cycle de vie. Par rapport au contrat décrit par ces trois valeurs, il y a la création nette d'une liquidité. Définissons le revenu permanent. Mis en évidence par Friedman, il s'agit du revenu qui provient de l'utilisation de la liquidité. C'est un des aspects qui montre que la monnaie n'est pas neutre. En effet, l'agent tire un revenu permanent de son activité, qui est supérieur au revenu des générations précédentes. Il y a une sorte d'inflation permanente, de génération en génération. Bien sûr cela provient de l'augmentation constante de la

productivité, et une des conséquences en est l'élargissement du panier de consommation. Le revenu permanent est aussi une des conséquences de l'effort.

i) Opportunisme par rapport à la gestion de l'information sur l'effort et la productivité :

Se posent un certain nombre de problèmes de gestion de l'information. Lorsqu'il n'est pas possible de mesurer leur contribution effective, les agents ne sont pas nécessairement tentés de faire un effort soutenu. L'idéal serait de rémunérer les actifs à leur productivité marginale mais il y a le coût de l'information : il est coûteux de recueillir l'information nécessaire à l'évaluation de cette productivité marginale.

De plus dans un monde radicalement incertain, la valeur de la productivité marginale est impossible à connaître. On est confronté à un problème de disponibilité de l'information. N'ayant pas d'*output* il vaut mieux miser constamment sur l'*input* c'est-à-dire réinvestir dans l'effort par la gestion de l'information. Cela veut dire concrètement : produire des incitations permanentes.

Plus l'objet de la transaction est difficilement mesurable, plus le contrat s'appuie sur de fortes incitations car le coût de surveillance devient prohibitif et il ne reste que les incitations. On calcule l'effort en calculant un taux d'action efficace sur l'agent, c'est une démarche auto réalisatrice. On peut aussi s'appuyer sur les points focaux, c'est-à-dire sur les situations passées ayant été résolues par tels schémas de coordination.

Le problème avec les incitations, c'est qu'elles ne rendent pas bien compte de l'exécution des contrats, et dès lors du calcul de l'effort, dès qu'apparaissent des événements

qui étaient imprévisibles au moment de l'établissement des contrats.

Les firmes confrontées à des problèmes d'incitation ont intérêt à lier des contrats de long terme avec leurs employés prévoyant un profil de salaires croissant et déconnecté de la productivité marginale du travail. Cela mène à une logique administrative indépendante de la productivité (Zylberberg).

j) La pression est valable pour le principal quand il y a une forte profitabilité, moins valable quand il y a une forte liquidité :

En attendant, le principal peut essayer de se faire une idée sur ce modèle du cycle de vie de l'agent, en mettant la pression sur l'agent pour observer les résultats.

Souvent (Jacquemin 1985), les décisions contractuelles s'expliquent moins par un comportement de minimisation des coûts que par celui d'une maximisation du profit. Si les incitations ou les décisions « passent » vis-à-vis des personnes concernées, le calcul de l'effort reste une réalisation « par défaut », si « cela passe », c'est qu'il y a un effort soutenu, c'est tout ce que l'on voulait savoir. Si l'effort n'est pas soutenu il faut renvoyer l'agent car tout est remis en cause, les conventions sont remises en cause – et les contrats, qui sont des conventions concentrées dans une période de temps, sont remis en cause –, c'est une situation qui n'est pas supportable intellectuellement.

Donc assurer la réalisation effective de la quasi-rente c'est faire un effort soutenu dans une période de crise, permettre que les calculs, les incitations, les contrats puissent

continuer de s'appliquer. Cela assure en fait la coordination des actifs.

Il y a les impasses des contrats implicites, spécialement celle de l'assurance des engagements.

k) Dans les industries d'argent, on constate de forts coûts de transaction qui assurent l'effort global mais ne rémunèrent pas toujours justement les personnes accomplissant l'effort :

L'imperfection du contrôle accroît l'écart des salaires sur le cycle de vie. La pente du profil des salaires est nettement plus forte dans le secteur banques – assurances que dans l'industrie.

La convention de cycle de vie est un point sous-jacent. En effet, si les contrats sont de court terme, disons à la semaine ou à l'année, les profils où les salaires sont en dessous de la productivité marginale tôt dans la vie et au-dessus de la productivité marginale tard dans la vie, sont infaisables. La convention de cycle de vie veut dire que l'agent est payé au-dessous de sa productivité marginale quand il est jeune, et au-dessus de sa productivité marginale quand il est vieux, ceci pour provoquer une incitation du fait de la liquidité qu'il crée en étant actif. Les personnes les plus éduquées auraient des dates optimales de retraite plus tard dans leur vie (car elles auraient moins travaillé jusque-là, si on exclut la formation du travail proprement dit).

Dans la littérature sur les contrats implicites (Azariadis 1975, Baily 1974, Gordon 1974), il y a des coûts de transaction prohibitifs.

6^{ème} Chapitre : assèchement de la rente informationnelle et pression du principal, la contrainte relative et le risque

1) Le salaire d'efficience revient à incorporer toute l'information disponible (Williamson)

a) Information, effort, et anticipation :

Le salaire d'efficience, ou salaire d'assurance, est le salaire qui permet de rémunérer l'agent systématiquement au-dessus de sa productivité marginale, pour s'assurer de sa collaboration. Ce salaire revient à anticiper sur les deux principaux inputs de l'effort : 1°) l'alimentation (en particulier pour les pays en voie de développement), 2°) l'éducation (en particulier dans les pays développés). Cela suppose qu'on a intégré l'information matérielle au sujet de l'agent, et l'information immatérielle au sujet toujours de l'agent, et qu'on répercute ce qui va permettre de continuer à nourrir ces inputs et l'effort subséquent, sans courir le risque qu'il y ait une cassure au niveau des sources de cet effort. Ainsi on peut dire que payer le salaire d'efficience revient à incorporer toute l'information disponible. On se situe au-dessus de toute manipulation de l'information. Il n'y a pas besoin de manipuler l'information. En général, on manipule l'information de façon à en savoir plus de la part de personnes supposées en savoir plus que nous. On leur envoie l'information manipulée et celle-ci agit comme un miroir, nous renvoyant ce que nous avons besoin de savoir.

Solow en 1979 a développé une théorie du salaire d'efficience.

Le modèle d'assurance a, plus tard, été raffiné en y intégrant le problème des incitations à l'effort. Ces modèles, que l'on retrouve notamment chez Holmström (1979), Harris et Raviv (1979) et Shavell (1979), démontrent qu'une assurance complète est impossible et que, par conséquent, les contrats avec salaire d'efficiencia devraient être flexibles et incorporer toute l'information disponible.

b) Anticiper l'information pour ne pas la manipuler :

Une firme peut promettre de récompenser les travailleurs pour leur effort, même si cet effort n'est pas vérifiable.

Le problème de l'observabilité des performances des travailleurs est apparu d'abord dans la littérature. Il s'est développé ensuite vers les problèmes d'incitation grâce au salaire d'efficiencia.

Avec le salaire d'efficiencia, on voit que le salaire se situe systématiquement au-dessus de ce que paierait le marché. On anticipe sur ce que l'agent va devenir. Si on se situait au niveau du marché (donc pas au salaire d'efficiencia), le salaire proviendrait d'une manipulation. En effet, le métier de dirigeant d'entreprise, c'est de manipuler, en tout premier lieu l'information. On manipulerait l'agent matériellement, au travers de son salaire, en le mettant en concurrence avec les autres agents, et non pas en le mettant en concurrence avec ce qu'il va devenir, et qui est supérieur grâce à son effort. On paye alors l'agent par rapport à ce que son travail pour l'entreprise apporte à l'entreprise en termes d'échanges – par exemple des échanges de compétences. Avec le salaire d'efficiencia il ne s'agit pas d'un échange, il s'agit d'un investissement. Le salaire d'efficiencia n'est pas une charge c'est un investissement.

Au sein de la formalisation du salaire d'efficience, le lien de causalité est clairement établi, c'est le salaire qui permet d'obtenir tel effort et non pas l'inverse. La prémisse de tout modèle incitatif, c'est que le salaire a un impact positif sur la performance de l'individu.

c) Effort = volonté ; il n'y a pas de manipulation car l'agent est poussé hors de l'entreprise :

L'hypothèse fondatrice du salaire d'efficience suppose que c'est le salaire qui détermine la productivité du travail et non le contraire comme dans le modèle concurrentiel où la productivité détermine le niveau de salaire.

La prime d'intéressement serait un simple « plus », qui viendrait en surcroît du salaire normal et qu'on pourrait interpréter comme une sorte de salaire d'efficience flexible.

Dans le salaire d'efficience on a comme dans la convention Fordienne précédemment abordée, un report vers l'avenir d'un certain nombre de conflits. Dans le cas de la convention Fordienne c'était le report des calculs vers l'avenir, calculs masqués dans le présent par l'inflation. Là, nous voyons que la situation peut être non inflationniste, par exemple une situation non inflationniste avec partage du profit, et il y a bien calcul des inputs de l'effort, pour suivre. Le salaire d'efficience peut être une figure résolutoire de la crise, avec la transformation de charges en investissements, pour reconquérir une part de calcul dans le présent, mais sans manipulation. Cette figure vertueuse vient du fait que le principal pousse l'agent vers lui-même, possiblement hors de l'entreprise. C'est ce que nous allons examiner.

d) Le calcul de l'effort en droit à gérer est repoussé à plus tard grâce aux dons / contredons :

L'agent est opportuniste. Il ne respecte pas nécessairement la lettre des promesses qu'il fait aux autres si un tel comportement sert ses intérêts. Il faut à la fois des incitations et de la surveillance. Les incitations peuvent être comprises comme servant au respect des termes du contrat. Les incitations servent ainsi à coordonner.

On ne peut coordonner les choses que pendant un certain temps.

Au prix d'un emprunt à M. Mauss relatif à l'échange don-contredon, G. Akerlof (1982) offre une conception riche du salaire d'efficience, qui l'éloigne de la rationalité instrumentale néoclassique et la rapproche d'une lecture en termes de convention.

Dans le système fiscal français, les accords d'intéressement, pour être subventionnés, doivent être conclus indépendamment des accords salariaux, et ne peuvent prévoir de diminution de la part fixe du salaire. Dans un tel cadre, les entreprises n'ont intérêt à pratiquer l'intéressement que si le surcoût qui lui est inhérent est compensé par des gains en termes de productivité, c'est-à-dire si l'intéressement permet d'augmenter l'effort des salariés.

Pendant ce temps il n'y a pas de conflit. L'agent pense profiter du salaire d'efficience et va répondre à son principal sous forme de dons contre dons (Akerlof), mais cela comporte forcément ses limites : l'agent est bien assuré mais la firme du coup se trouve moins bien assurée, c'est une figure qui permet de faire une avance à l'agent, à lui ensuite de la gérer.

L'aspect implicite du contrat rend évidemment tout calcul malaisé.

e) Effort du principal pour faire pression pour révéler des informations :

20% des salariés aux Etats-Unis seulement, ont un contrat explicite sur le long terme, les autres doivent se contenter d'un contrat implicite. L'implicite, la genèse, n'est pas calculable. Comment peut-on se rapprocher d'un calcul ? Il faut pour cela voir si les informations du contrat sont vérifiables : dans l'affirmative il y a contrat explicite donc calcul. Si pas vérifiables, afin que les deux parties respectent le contrat, il est possible d'exercer une pression permanente à la révélation d'informations qui permettent des sous-calculs.

Il est utile de se demander pourquoi on pense qu'il va y avoir des révélations d'informations permettant d'avancer. D'une part l'esprit positif : on prouve le mouvement en marchant. D'autre part on peut agir sur la structure du type des informations à révéler. On constate une pression culturelle, sur le style des informations que l'on accepte de recevoir. La culture d'entreprise joue beaucoup.

Une autre question est la question de la réputation. Les institutions, dont l'entreprise, sont soucieuses de leur réputation. Elles vont donc considérer toute vérité conventionnelle comme un fait positif susceptible de servir de support à un calcul. Cela permet de maintenir une pression constante permettant l'émergence de calculs, pour autant, nous l'avons vu, que les calculs ont toujours un aspect mimétique qui permet leur révélation sous l'influence de pressions. Ce que l'on mime, c'est la personne servant de garantie : autrefois, le chômeur qui effectuait l'effort juste inférieur à l'effort minimal, aujourd'hui, un consommateur en

transit entre effort dans l'entreprise et effort vis-à-vis des conditions de l'effort en entreprise, c'est-à-dire en amont, en cours de formation.

f) Effort, sociologie d'entreprise, et incitations :

Par rapport au calcul mimétique, il y a justement des seuils de déclenchement, c'est-à-dire que les incitations se produisent lorsque des objectifs individuels ou collectifs ont été atteints. L'un des points sous-jacent est constitué par la sociologie de l'entreprise, incluant les effets de solidarité, les méthodes de travail en équipe, les peurs, les motivations, les projets collectifs, par exemple projet d'entreprise, qui guident l'entreprise. Tous ces points vont faire que lorsque un objectif est atteint cela est répercuté, souvent amplifié, par une prise de conscience que l'objectif est atteint. Tout cela va provoquer l'apparition d'une récompense, dont l'incitation n'est que la formalisation. Cela minimise l'importance de l'observation de l'effort du salarié puisque l'équipe sent si un objectif est atteint ou n'est pas atteint. Cela est l'essentiel. Il faut alors que les systèmes d'incitation soient cohérents et soient bien adaptés à la sociologie de l'entreprise. De cette façon, cela permet la réalisation du calcul mimétique qui permet de savoir où on en est et de calculer un indice d'effort collectif, que chacun peut ensuite s'approprier sur le plan individuel.

On appelle aussi le salaire d'efficience « salaire de confiance ». Il s'agit de faire une avance sur la confiance de l'agent, pour l'inciter à faire un investissement sur lui-même, et à être ainsi plus efficace pour le compte de l'entreprise qui l'accueille temporairement. Mais est-ce qu'alors l'agent aura toujours intérêt, à long terme, à travailler pour l'entreprise ? A l'inciter à investir sur lui-même on l'incite peut-être à se mettre à son compte car l'entreprise aura-t-elle toujours les

moyens de l'accueillir ? Dans la réduction de toute manipulation en faisant une « avance à la confiance », la réduction de l'opportunisme de l'agent est coûteuse dans l'absolu.

g) Plus les actifs sont spécifiques : plus on calcule l'effort. Moins ils sont spécifiques et plus on calcule la productivité :

Pour négocier le salaire on passe par une liaison à l'effort. Il y a une imbrication complexe de cette négociation avec les systèmes réglementaires et procéduraux régissant des domaines connexes de l'activité de travail (organisation, formation, mobilité interne ou externe...). De l'application de telles règles sont explicitement attendus des effets à long terme sur les composantes « stratégiques » de l'entreprise – celles qui permettent à celle-ci d'anticiper des problèmes d'aléa moral et donc de pouvoir pré-calculer des profits liés à des activités – : quantités produites, qualité, flexibilité productive, dynamique d'innovation. En même temps est reconnue une certaine initiative des salariés dans la poursuite, relativement autonome, de leurs objectifs propres.

En rendant possible une collecte systématique d'informations sur les services réellement rendus par les agents, et en autorisant le traitement de ces informations, la télématique promeut la mise en œuvre de systèmes de rémunération proportionnelle à l'effort ou à la valeur effectivement apportée et créée. Il y a la clause F1 (productivité marginale), la clause F2, la clause F3, la clause F4 (rémunération proportionnelle à l'effort). La personnalisation des rémunérations est le résultat d'un double mouvement : d'une part, une baisse du coût du contrôle – phénomène particulièrement marquant dans le système bancaire – ; d'autre part, une plus grande personnalisation de

la transaction. Le choix entre les systèmes de rémunération fondés sur la productivité marginale (F1) et les systèmes proportionnels à l'effort (F4) est fonction de deux éléments : la spécificité des actifs et l'incertitude qui entoure la transaction. Lorsque les actifs ou les services rendus sont très spécifiques, il devient difficile de se référer à une norme (de type « prix de marché ») et la rémunération des services rendus a tendance à se fonder sur une estimation de l'*input* (l'effort) plutôt que de l'*output* (la productivité). Cet élément explique, par exemple, que les modes de rémunération soient différents dans le transport (F1 : productivité marginale) et dans les services logistiques offerts par les mêmes catégories de producteurs (F4 : proportionnelle à l'effort). Le choix d'un mode de rémunération proportionnelle à l'*output* (F1) ou au contraire à l'*input* (F4) va dépendre de l'incertitude de la transaction. Le choix entre F1 et F4 est dépendant de la prévisibilité de la transaction. Si celle-ci est imprévisible, un système de rémunération proportionnelle à l'effort (F4) est préféré dans 81,5% des cas, alors que cette proportion n'est que de 54,3% dans le cas où la transaction est prévisible.

h) Effort pour être efficient et effort pour être équitable :

Il faut distinguer aussi effort pour être efficient et effort pour être équitable. La première règle correspond au paiement suivant le résultat apparent, mais la deuxième règle, plus qualitative, récompense la capacité à travailler avec autrui dans l'entreprise, à tenir compte des relations de pouvoir et donc des conflits potentiels ou réels, à véhiculer le message de l'entreprise.

L'importance de ce deuxième critère relié à la montée de l'aspect institutionnel de l'entreprise, correspond au « gouvernement institutionnel de l'industrie » de Commons (1950).

L'effort est de participer pour l'entreprise à une bonne gestion coordonnée du procès technologique et du procès social, et non pas seulement de multiplier les échanges dans une optique strictement technologique.

Du fait de l'institutionnalisation du travail, les signaux qui gouvernent les activités ne sont plus limités aux prix, mais prennent la forme de règles, normes ou conventions. Ce point est très discutable.

2) Quand le principal « met la pression »

a) « Investissements de forme » pour assurer la forme de l'effort :

Plus généralement, le principal peut « mettre la pression » pour obliger l'agent à révéler ses intentions. L'agent peut ne pas avoir tellement envie de trop investir sur lui-même, de faire un effort supérieur. Il peut donc être gêné par un salaire d'efficience, jugé trop élevé. On peut essayer de réfléchir à partir de deux exemples limites. Le premier exemple est celui vu précédemment de l'entreprise d'assurance avec une très forte rotation du personnel. Le deuxième exemple est celui de l'entreprise de type japonaise investissant beaucoup dans le capital humain et donc essayant de garder les gens très longtemps. En incorporant toute l'information disponible, en réduisant symétriquement la manipulation du principal et l'opportunisme de l'agent (dont parle Williamson), on pousse l'agent à révéler dans quel type d'entreprise il souhaiterait travailler. Remarquons qu'on a des types d'entreprises – les Cabinets de Conseil – où l'on a les deux cas de figure à la fois : forte rotation du personnel et fort investissement dans le capital humain. Une question est de savoir ce que l'on assure dans le salaire d'efficience. On peut penser que c'est en grande partie de la connaissance: on veut

savoir si l'agent veut partir, s'il veut rester, s'il veut investir dans son capital humain, ou s'il n'en n'a pas envie. Quand on sait cela, on va pouvoir s'adapter. L'entreprise va faire des « investissements de forme » sur le poste de l'agent, pour mieux le décrire en fonction de ce que l'agent s' imagine (forte rotation donc risque de partir, ou fort investissement dans le capital humain, ou « routine » – ni forte rotation ni investissement en formation trop pesamment ressenti mais plutôt du « *Learning by doing* » –, ou « *up or out* » comme dans les Cabinets de Conseil), pour mieux calculer la trajectoire par rapport à l'environnement du reste de l'entreprise.

b) Un système d'incitations est un peu « une convention de calculs » :

Il découle de cela que dans les systèmes incitatifs, les calculs peuvent parfaitement permettre la coordination, contrairement à ce que nous avons prétendu dans la première partie. Nous avons dit que les calculs – dans le cas plus spécifique de calculs tayloriens – ne permettent pas de coordination car l'agent est isolé, face à la machine qui le surveille, ne pouvant donc se coordonner avec autrui. Il s'agit là d'un ouvrier face à un poste, le poste étant toujours le même. Il a été calculé une fois pour toutes ce qu'il est possible de produire. Le cas est différent avec les incitations : car on réfléchit sur du « quelque chose en plus », non pas sur du « une fois pour toutes ». Puisqu'il s'agit de quelque chose en plus, il en découle que l'on peut parfaitement raisonner sur ce cas de figure avec un raisonnement seulement comportementaliste, et non pas structuraliste. Autrement dit, on aurait besoin seulement d'utiliser les raisonnements des situations de « hasard moral » : pour résoudre les obstacles de ces situations. Le problème de la sélection adverse est laissé à l'analyse de situation du type « contrôle taylorien ». Il y a une

pression permanente à la révélation, si bien que des choses nouvelles étant révélées, les agents vont se coordonner automatiquement dans l'attente du prochain calcul, qui n'est pas toujours le même. Un système d'incitations, c'est un peu « une convention de calculs ». On essaye toujours de s'en sortir en fuyant, mais vers l'avant. Lorsque l'on ne peut plus avancer, il faut revenir vers les conventions, pour reconnaître dans un premier temps, les obstacles non reconnus dans l'action, mais qui nous empêchent absolument d'avancer car ce sont des obstacles logiques. Normalement, il y a des victimes expiatoires dans les calculs mimétiques, mais puisqu'il s'agit de « quelque chose en plus », la victime ne sera jamais atteinte.

c) Défaut de compréhension de l'histoire collective et du sens de l'effort :

Toutefois, l'aspect implicite, c'est l'aspect juridique, collectif, l'aspect explicite, c'est l'aspect économique, individualiste. Il y a une victime expiatoire celle qui ne peut même pas distinguer dans son propre cas ce qui relève du hasard moral et ce qui relève de la sélection adverse, car cette personne est écartelée entre les deux approches, juridique-normative et économique-positive, ne peut donc virtuellement plus bouger, ressentant tout calcul mimétique comme une agression personnelle. Cette personne ne veut virtuellement plus se retourner. Il y a beaucoup de personnes comme cela. Ce sont des personnes victimes de la peur. Ceci est par rapport à un effort qui donne un sens, un effort de compréhension, du mouvement d'ensemble, de l'histoire collective.

La pression est un autre instrument de la contrainte relative. Elle est la traduction de la « pression extérieure » qui pèse sur l'entreprise, et qui provient de son marché et de son

environnement (H. Leibenstein, 1987). D'autre part, elle est la conséquence du niveau de performance constaté dans l'entreprise. Elle correspond à la transmission de l'aspect urgent d'une situation, et peut symboliser les sanctions de la hiérarchie.

R. Solow traite de « normes » de comportement du travailleur et de la nécessité de « pressions » pour les modifier.

d) Part humaine que l'entreprise peut assurer ou irruption de l'effort / volonté dans le champ de l'entreprise :

En « mettant la pression », on obtient la révélation de l'information. Si l'agent veut partir, il négocie son départ. Peut-être faudrait-il cependant que l'entreprise maîtrise le *ratio* rotation du personnel / investissement en capital humain qu'elle pense pouvoir supporter. C'est un peu un *ratio* court terme / long terme, ou facteur matériel / facteur humain, ou explicite / implicite. S'il veut rester, il accepte – jusqu'au moment où il peut le supporter – d'investir sur lui-même. Il peut transformer le stress généré par la pression en énergie positive jusqu'à un certain point. Le *ratio* décrit nous semble être un *ratio* d'assurance tout-à-fait essentiel pour l'entreprise. Quelle est la part d'implicite que l'entreprise est capable de supporter ? C'est le rôle d'assurance humaine qu'elle peut jouer. En tout état de cause : une pression continue permet d'y voir plus clair, de pouvoir trier, calculer la suite. Mais l'agent peut aussi faire un calcul : il peut tâcher de connaître la trajectoire du principal. En connaissant l'histoire du principal par rapport à l'histoire de l'entreprise, il peut essayer de faire pression – à condition de ne pas agir seul – sur les actifs spécifiques ou dédiés de l'entreprise. Il a donc une part de manipulation à sa disposition. Le point

essentiel reste que si le principal a une avance sur l'agent en terme d'information – ce qui doit normalement être le cas puisqu'il l'assure – le principal a les moyens en faisant pression de révéler la trajectoire attendue de l'agent. On va bientôt examiner le cas où le principal n'a pas d'avance sur l'agent à cause du caractère implicite, très difficilement calculable voire même codifiable de l'information. Cela signe les limites des capacités assurantielles de l'entreprise au-delà de toute manipulation – mise en compétition entre des agents qui peuvent s'en rendre compte et réagir, induisant alors des comportements coûteux pour l'entreprise.

e) Réduction de la situation et caractère irrationnel du calcul mimétique :

En cas de doute, la situation pure de la genèse, celle à partir de laquelle on peut absolument s'orienter, est la situation concurrentielle. Le calcul fait au départ en signant un contrat est d'en obtenir plus qu'avec la situation concurrentielle. D'où vient le surplus du contrat ? Il vient de ce qu'on a considérablement réduit la marge d'erreur de la situation. Il vient aussi de la coordination des actifs prévue par le contrat, qui permet de créer de la valeur.

Les limites des procédures incitatives sont liées aux limites du calcul mimétique, à son caractère dangereux qui nécessite qu'on le freine. En effet, les caractères d'amplification des résultats propres au calcul mimétique le rendent quelque peu irrationnel. Or, tout ce qui est irrationnel est dangereux par nature : c'est un danger que l'on ne peut pas contrôler. Les calculs incitatifs acceptent d'être encadrés par des conventions comme la convention d'ancienneté – pour se prévenir par avance de tout retour en arrière a posteriori, et moduler l'effort collectif. De toute façon, les incitations ne sont pas toujours calquées sur la productivité

individuelle à court terme. L'élément majeur est une incitation touchant l'aspect structurel, le cycle de vie : c'est la rémunération croissant avec l'ancienneté.

Il est impossible d'envisager un contrat favorisant un effort supérieur dans un marché parfaitement compétitif. Pour obtenir la réalisation d'un effort supérieur, au moins l'une des deux parties contractantes doit subir une perte en cas de séparation.

Que peut-on dire sur l'incertitude qui entoure la transaction, c'est-à-dire la divergence d'opinion entre principal et agent sur l'événement exogène contingent au contrat ?

A long terme peut-être que la transparence absolue est au-dessus des capacités de l'entreprise et étrangère à sa nature. Mais pour répondre aux limites d'une entreprise on peut toujours en créer une autre pour manipuler à nouveau des agents.

f) Plus grande fluidité des stocks d'agents au départ dans l'entreprise, et croisement entre la gestion de l'effort dans les secteurs matériel et immatériel, induisent la baisse du profit du principal :

En tout cas, dans les nouveaux accords issus de la crise, on sort d'une problématique taylorienne où le salaire reste lié à la tâche. Les tentatives de dépassement du taylorisme sont un processus lent et multiforme. Paradoxalement, alors que le taylorisme est traditionnellement lié à l'industrie, on voit que depuis la crise, ce système s'installe dans un certain nombre de métiers de services : hôtellerie, restauration rapide. Que peut-on dire de ce phénomène ? Il s'agit du fameux lien entre secteur

secondaire et secteur tertiaire, qui préoccupe l'agent-garantie en quête de symétrie : symétrie entre le financement de ce qu'il fait (le tertiaire) et ce qu'il fait (le secondaire), symétrie entre son patrimoine et son risque, symétrie entre le hasard moral de tout patrimoine et la sélection adverse face à la personne que l'on assure en se mettant à son tour au travail. Le dépassement du taylorisme, qui comme on vient de le voir est immédiatement contredit au niveau de l'analyse du patrimoine, a lieu au hasard d'un travail sur la formation, l'organisation du travail... où les questions de rémunération ne sont abordées qu'au passage. L'organisation du travail continue d'améliorer la productivité en même temps qu'elle réduit les asymétries d'informations, mais en même temps, elle réduit le risque stocké au départ par l'agent – ne serait-ce que parce que l'agent a déjà besoin d'une bonne formation au départ à son arrivée dans l'entreprise pour s'adapter rapidement à celle-ci – et réduit le profit du principal.

g) Limite de toute analyse sur l'effort en partant de la constatation effort = volonté, cette volonté peut être importante :

Si la théorie de l'incitation véhicule une représentation éloignée des réelles aspirations des individus – c'est-à-dire si le salarié peut avoir envie ou besoin de produire des efforts de forme créative – cette théorie est alors incapable d'en rendre compte ou d'analyser des situations qui y répondent.

Il nous faut maintenant tâcher d'apporter un codage pour le calcul – affronter l'obstacle – de l'effort dans son aspect le plus implicite, donc le plus rebelle au calcul ou au codage.

L'effort peut être modulé : il comporte la notion de coordination.

L'arbitrage travail-loisir comme mode de comportement exclusif du salarié dans l'organisation n'apparaît pas très approprié. Pourtant, tous les modèles incitatifs qui apparaissent après l'analyse d'A. Alchian et H. Demsetz vont conserver cette idée d'arbitrage travail-loisir. En effet, ils postulent tous que le choix du salarié se pose en termes de revenu ou de non-effort, ce qui revient bien à une transposition de l'arbitrage travail-loisir.

Cette représentation n'apparaît pas comme très appropriée car elle comporte comme hypothèse implicite la volonté de minimisation de l'effort de la part de l'employé. Ce n'est pas parce que l'effort est implicite qu'il n'existe pas et n'est pas important.

« Les angles ont été arrondis mais l'accroissement de l'effort des travailleurs est devenu un problème de plus en plus complexe » (S. Bowles, D.M. Gordons, T.E. Weisskopf, 1986). On peut mettre en place des points sous-jacents qui permettent d'appriivoiser le long terme et qui consistent en des jeux répétés. Ainsi, on incite les agents à agir de telle façon dans des cas somme toute assez schématiques. Il est important que le non-respect éventuel de ces façons d'agir pénalise toute l'entreprise, pour que la pression implicite sur l'agent soit suffisamment forte.

7^{ème} Chapitre : *résumé – conclusion*

- a) **L'effort est assimilé au résultat c'est-à-dire à la productivité, lorsque l'agent est considéré comme un objet ne voulant pas travailler et incité à se mettre au travail pour devenir un sujet :**

Historiquement, on part d'une situation de contrainte absolue, où l'entreprise est l'institution ayant pour mission d'éduquer à l'économie. Les premiers économistes (Stanley-Jevons) partent du principe que le salarié est hostile à l'effort. Il faut donc le menacer d'être licencié s'il ne fait pas l'effort minimal. Dans cette optique, l'agent est soumis à la contrainte et à une surveillance stricte, pratiquement traité comme un objet : il n'y a pas de place pour les considérations psychologiques autres que le simple calcul des plaisirs et des peines, son résultat est assimilé à son effort, l'instrument de mesure c'est la machine qui pourrait se substituer à l'ouvrier, ou le contremaître. Le principal effectue un triple calcul technique, financier, humain pour réduire la situation de l'agent, mais il n'y a pas d'écart entre le calcul par le principal et la mesure par la machine. Le maître mot est : contrôle. On fait pression sur l'agent pour le contraindre à l'effort en utilisant un sous-jacent la machine. La pression psychologique est rendue efficace car l'agent est déséquilibré par la séparation entre lui-même et son travail lors du procès de production, le poste de travail étant ce qui permet de réunir à nouveau les deux, mais temporairement – lors du travail – et sous un strict contrôle.

b) L'agent se déclare sujet en utilisant la psychologie face à la machine. Son effort n'est plus seulement physique mais aussi psychologique :

Effort, machine et psychologie sont trois trépieds. Le principal utilisant la sous-jacente machine, l'agent réagit en utilisant la sous-jacente psychologie en se référant à un agent primordial qui a accepté de faire l'effort mais en restant solidaire avec les autres c'est-à-dire en n'effectuant pas plus que l'effort minimal contractuel. L'agent développe donc des conventions : convention d'agent primordial = convention d'effort minimal, convention de productivité, convention de chômage. Le principal est induit vers la psychologie en transférant la mesure simple de l'effort vers un calcul de la probabilité que l'agent effectue au moins l'effort minimal. En effet, ce dernier échappe au calcul car l'effort exigé est constamment revu à la hausse. Le principal calcule un taux de pression qu'il peut faire exercer sur l'agent : c'est un effort de nature à la fois physique et psychologique. Il y a inflation entre le psychologique d'une part, la machine d'autre part. Manifestement l'effort dégage du sens, il enrichit les tâches au bénéfice de l'agent, et dans un deuxième temps du principal.

c) H. Ford adopte les conventions de l'agent pendant le temps de l'ambiguïté : la phase ascendante du cycle de Kondratieff :

Un des premiers à l'avoir compris est H. Ford, qui en a fait un système. Ce patron adopte les conventions de ses ouvriers : convention de productivité sur le long terme (rentabilité), convention de chômage sur le court terme (risque). Il effectue ainsi un calcul de réputation : devenir le principal de ces agents, mus par ces valeurs. Puis, il reporte tous les calculs réduisant la situation de l'agent suivant trois

axes, à plus tard. Tout le monde accepte cette logique du plein emploi où de plus en plus on ne gère pas une rentabilité – le potentiel de création de richesse de l'agent s'il accepte de se mettre au travail – mais on gère un risque – c'est-à-dire qu'on s'applique à réduire le risque de mise au chômage, en anticipant et faisant anticiper. Donc tout le monde accepte de rentrer dans une part d'ambiguïté sujet / objet pour fuir la genèse, l'origine de tout calcul, le risque, le chômage, la convention de chômage. Cela est permis par la convention d'inflation : l'inflation diminue le prix du panier de consommation tout en augmentant le prix apparent de cette consommation. L'écart se trouve dans l'enrichissement des tâches, la formation. Ainsi, chez Ford, il y a la convention de plein-emploi, et une bonne et une mauvaise convention. La mauvaise convention : la convention d'inflation, accepter de se laisser mener par une monnaie de singe, de ne pas pouvoir lire tout de suite la réalité. La bonne convention : la convention de formation. Mais c'est là où le travail de la psychologie par les agents déséquilibre et rend dualiste à son tour, après l'agent, l'entreprise : en effet, d'un côté s'accumulent les conditions de l'effort, c'est-à-dire le capital humain, difficilement mesurable dans l'entreprise même s'il y est en partie créé, et de l'autre côté dans l'entreprise se gère l'effort lui-même. Ford c'est la surveillance plus les incitations : les incitations c'est-à-dire une façon de mesurer l'effort, l'attribution d'une valeur monétaire (salaires et primes), à telles attitudes vis-à-vis de l'évolution d'ensemble, et de l'agent par rapport à l'entreprise. Il faut rappeler que la mesure de l'effort est ambiguë pour tous : agents, principaux, entreprise. Par rapport au temps où se mesure la valeur de référence financière, parce qu'il faut noter qu'un effort minimal sur une période devient un effort soutenu s'il se prolonge sur deux périodes. D'une façon générale parce que l'on passe toujours par des points sous-jacents pour calculer et que cela peut poser problèmes : objets par principe, ils

peuvent revendiquer d'être appelés sujets : ainsi de l'entreprise, de la réputation, et surtout des agents eux-mêmes, comparés à des machines au mépris de la psychologie élémentaire, particulièrement les plus discriminés.

d) Le calcul mène à des défauts de coordination par rapport à l'effort :

Il y a une fuite dans le temps pour fuir les situations originelles, qui ont séparé entre les objets et les sujets, et ont attribué des valeurs, mais sont taboues. Le calcul est plus ou moins obsessionnel et laisse chacun à sa solitude face à son travail : il ne permet pas de coordonner les agents. D'une façon plus nuancée, les agents utilisent des règles, ils peuvent être à la fois calculateurs et non calculateurs. Au fur et à mesure que le principal gère le risque de l'agent à la baisse, il transfère en même temps une partie de son risque à l'agent et c'est une monnaie de singe qui y gagne, l'inflation. L'agent apprend alors à calculer en maniant comparativement risque et rentabilité. Les conventions permettent de calculer en encadrant le calcul. L'agent devient potentiellement un principal.

e) Pour relancer le calcul on utilise un troisième terme qui est la réputation :

Dans un régime d'incitations, on ne sait jamais avec clarté qui assure l'autre de l'agent et du principal. C'est alors un troisième terme qui crée la valeur recherchée. C'est le contrat (ou la réputation, ou l'entreprise) le sous-jacent qui permet la coordination des actifs matériels et humains. Ce sous-jacent s'appuie lui-même sur un ensemble de sous-jacents : objets médiatisant des relations. L'effort, part la plus implicite des plus implicites, donne à la fois un

élément en partage et un moyen ultime de coordination par rapport à l'histoire collective, ce qui justifiera des attitudes opportunistes. On peut continuer de calculer l'effort en calculant un taux de pression d'un agent par rapport à un autre agent, en partant d'une attitude de discrimination, vis-à-vis de la fonction de consommation ou de la fonction de formation, ce qui revient au même.

f) Le groupe gère les conventions d'effort, et les managers gèrent la pression qui fait passer des conventions aux points sous-jacents, de l'implicite à l'explicite :

Concrètement, c'est le groupe qui gère les conventions, car c'est lui qui gère soûplement les interactions entre l'individuel et le collectif, donc la zone de recouvrement où les conventions bien établies deviennent aussi des sous-jacents donc permettent le calcul. Il gère l'équilibre psychologique des agents, après un déséquilibre objectif initial : se mettre au travail. Le groupe est capable de gérer la zone de recouvrement entre juridique / collectif / qualitatif / équité et économique / individuel / quantitatif / efficience. Le salaire équitable est un salaire qui a une sortie sur le marché du point de vue de l'assurance. Il « encadre » l'effort dans l'entreprise. Les managers occupent aussi un rôle, en gérant la « pression » idoine sur les agents, qui permet à ceux-ci d'évoluer par rapport à l'effort, l'assurance, le travail. Le principal calcule la pression qu'il peut faire appliquer comme un taux de friction entre explicite – le contrat comme sous-jacent au calcul – et implicite – les conventions qui recouvrent le sentiment d'être bien assuré. Au final, l'internalisation d'une règle par le salarié est perçue comme le mode de contrôle le plus sophistiqué qui soit.

g) Il y a un dualisme de l'effort et des conditions de l'effort, en clair une mécanique qu'illustre l'évolution historique :

Le « recul psychologique » permis en deux temps – refus des agents d'être traités comme des objets, dans un premier temps, renvoi de la psychologie à la figure des principaux qui s'aperçoivent qu'eux les premiers souffraient d'un déchirement dualiste et que c'est pour cela qu'ils essaient de transférer leur risque sur les agents, dans un second temps – fait qu'au calcul de l'effort comme résultat (objet) s'additionne – sans forcément totalement s'y substituer – le calcul des conditions de l'effort comme asymétrie réciproque et problème d'assurance (sujet humain en conflit et dépendance). Le sous-jacent complexe est la liquidité de l'agent, qui justifie la mise en place de tout un système d'incitations. L'agent réinvestit constamment dans son effort : il investit dans sa liquidité, à partir d'un capital de départ, autrefois le risque d'être au chômage, aujourd'hui le capital humain. Le principal a une vision automatiquement plus tournée vers l'*output* – la productivité – que vers l'*input* – l'effort – même si l'on voit que d'autre part il applique un taux de pression – il a internalisé le conflit et la dépendance sujet / objet –, et même si avec Ford il a pu aussi temporairement épouser les vues de l'agent.

h) L'agent déséquilibré cherche à retrouver son équilibre avec l'effort. Son débouché est la liquidité incarnée par la formation :

C'est que la formation permet de réunir utilité et désutilité pour l'agent, et permet une communication entre agent et principal. Cela relance le circuit de la gestion cyclique risque / rentabilité, c'est-à-dire objet / sujet. Cette performance de la liquidité que permet la formation oriente la

lecture du côté de l'investissement dans la liquidité du point de vue de l'agent et non pas du côté du profit du principal. Cela nous mène à une théorie de la monnaie où celle-ci est une garantie en échange entre la démographie d'un premier secteur (l'agriculture) et l'économie d'un second secteur (l'industrie) pour aller vers plus de paix grâce à l'économique. L'effort collectif au long de l'évolution historique crée à la fois et est accélérée par, ce déchirement qui se ressent aussi sur les conséquences de la pression sur l'agent : chômage au XIX^{ème} siècle, discrimination par rapport à la consommation ou à la formation créant des files d'attente au XX^{ème} siècle. L'effort est un effort pour vaincre le dualisme, et c'est un effort poussé par le dualisme, et prenant un aspect toujours plus qualitatif et psychologique au fil de l'évolution des différents secteurs économiques : qui elle passe par l'entreprise. Cette histoire complexe et illustrant l'économie sous son aspect structurel, accouche de nouvelles conventions complexes : convention de liquidité, convention de cycle de vie.

i) L'évolution historique des secteurs et de l'effort dans un contexte dualiste :

Ainsi, il faut de plus en plus d'autorité pour diriger l'économie, cela permet une démultiplication de la puissance intellectuelle et de gérer le surplus. Les incitations commenceraient à partir de la connaissance d'une vision « a », qui décrit les états du monde. Sans cela, elles ne déboucheraient sur rien. L'effort – le taux de pression subi par l'agent – se mesure tout au long de l'évolution historique des secteurs économiques. C'est le secteur public qui investit dans la formation : c'est-à-dire le stock qui par l'effort sera placé sous forme de flux. Les états du monde sont difficiles à connaître sauf d'une façon générale, et d'ailleurs par une « vision » qui dépasse l'aspect économique ou scientifique. Il

en découle que la coordination par le seul mécanisme de l'incitation et du contrat mène à des impasses.

j) Le principal gère le dualisme bien / mal pour inciter l'agent à l'effort :

On se calque sur une mesure ou un calcul – de l'effort de première période – alors que les événements de première période renvoient à une genèse où ce qui émerge est la pression exercée sur les agents. La pression appelle la pression. Confondre effort et pression est logique, mais le défaut est dans l'oubli que l'effort peut venir spontanément de l'agent et qu'il peut concerner des choses – la formation – sur lesquelles l'entreprise n'a une influence que limitée. Cette pression passe donc par une économie des relations « hasard moral / sélection adverse » : où le principal transfère son propre risque moral à l'agent en échange d'une assurance. Dans l'intervalle le principal sert de sous-jacent, et il continuera à occuper ce rôle pendant toute la période où il a autorité. L'agent sera un sous-jacent aussi, parce qu'il subit une sélection adverse déguisée, inhérente au hasard moral dont on lui fait endosser la responsabilité et qui n'est en fait qu'une sélection adverse. C'est l'oubli de la médiation par les objets qui interdit aux courants théoriques du contrat et de l'incitation d'échapper au dilemme entre l'omnipotence de l'individu et sa réduction à une chose manipulable. Le calcul, ce sont tous les objets dont vous pensez qu'ils ont de l'importance pour l'organisation.

k) Mais c'est l'agent qui a la vision des états du monde car c'est lui qui fait l'effort:

Mais la vision des états du monde « a » vient de l'agent car elle provient de l'effort de celui qui a été agent et devient principal au terme de son effort. La vision « a »

provenant de l'effort est une vision séparatrice, séparant les choses des plutôt « objets » aux plutôt « sujets », induisant des comportements efficients, explicites ou implicites par rapport au contrat. Celui-ci reste de « rationalité limitée » car il lui manque la connaissance des informations futures qui émerge davantage dans la vision. Cette vision est un contrat de l'agent par rapport à lui-même et non par rapport aux autres. L'effort place dans une attitude de recherche de vision car amène à dépasser l'explicite c'est-à-dire le contrat, mais il n'est pas sûr que la vision de tous les agents soit d'égale qualité. La rentabilité d'une organisation c'est la viabilité de son marché interne. Pour l'agent servant de garantie à l'ensemble du système et de la vision du monde, engagé en transit entre les différents secteurs d'activité, il est en plein effort. Mais il ne sait pas s'il est un sujet – dont on mesure la rentabilité – ou un objet – dont on mesure le risque.

l) A la limite, il existe un « agent-revenu » coincé dans de la pure mobilité. L'entreprise ne peut l'assurer à cause d'un coût de transaction presque infini, mais cet agent-revenu qui symbolise le dualisme interne / externe de l'organisation est le phare de l'effort collectif :

A cet agent-revenu, le système va demander qu'il se gère lui-même car il ne peut pas l'assurer. Cet agent étant constamment en transit, constamment en formation pour évoluer dans l'économie, n'a jamais un travail stable. Marginalement par rapport aux autres, on ne peut pas dire qu'il travaille. Pourtant, il fait l'effort. L'incitation serait alors pour l'entreprise, de demander à ses agents dans le but de gérer leur externe et leur interne, de se rapprocher de cet agent-revenu que l'entreprise ne peut pas assurer directement. Le principal demande à l'agent d'être lui-même, de se rapprocher au maximum du thème de l'agent-revenu dans sa

propre évolution. Le principal et l'agent ont un terrain d'entente pour freiner la mobilité de l'agent qui pourrait lui poser des problèmes de gestion et de perception insurmontables, c'est de transférer le risque à une tierce personne. D'une façon générale, ils se calquent sur une tierce partie : la réputation de l'entreprise, de l'agent, ou de l'agent-revenu. L'aspect implicite de l'effort rend les agents prisonniers de coûts de transaction très élevés.

m) Principal et agent effectuent des manipulations, le principal sur la valeur de l'effort, l'agent sur l'effort :

Le principal manipule les conditions matérielles, à court terme, du contrat, l'agent manipule les informations concernant l'effort, le capital humain, à long terme. L'agent court en réalité un plus gros risque, car à long terme, que le principal. L'effort est la réponse à la tension tendant à rompre l'équilibre de l'agent. Mais c'est un réinvestissement permanent – dans la liquidité. Dans la vision « a » que nous présentons dans ce mémoire, entre plus et moins de cinquante-cinq ans, secteurs public et privé, chômage et activité, effort dans l'entreprise et effort de formation hors de l'entreprise, le modèle a un équilibre si on arrive à résoudre symétriquement les tensions qui s'expriment tout le long de la vie de l'agent, entre procès technologique, et procès humain ou institutionnel. L'entreprise peut contribuer à la résolution de ce procès en effectuant des transferts de contrôle et des transferts de propriété avant chaque révélation de l'effort. Cela passe par des transactions routinières et des transactions stratégiques avec les agents. L'effort est sujet de cycles de manipulations. Dans la période porteuse d'un cycle de Kondratieff, le secteur primaire où l'effort est bien assuré grandit par rapport au secteur secondaire. Pendant la période descendante du cycle, le secteur primaire diminue : les agents peuvent répondre de deux façons. Ils peuvent s'échapper de

l'entreprise qui pose problème, en refaisant de la formation c'est-à-dire un effort hors l'entreprise (augmentation de la liquidité / augmentation de la connaissance), ou ils peuvent rentrer en conflit avec le principal car le partage du profit est amoindri par la conjoncture (baisse du profit partagé / augmentation de la rationalité c'est-à-dire la cohérence sur la connaissance par une confrontation directe entre procès technologique et procès social).

n) Par les compétences, l'effort quoique implicite devient de plus en plus une référence dans l'entreprise :

Du fait du transfert historique, entre le XIX^{ème} et le XX^{ème} siècle, de l'effort rentabilité / échange démographie d'un secteur vs économie de l'autre secteur, à l'effort risque / taux de pression entre deux agents, la situation de chaque agent est de plus en plus commerciale et de moins en moins civile : on confond risque et rentabilité, qualité et quantité. Le principal est confronté à un effort constamment supérieur, car il y a une fuite de l'agent vers la liquidité. Il peut même être incité paradoxalement à freiner cet effort, si cela finit par poser des problèmes de reconnaissance externe / interne dans son organisation. Cela est connu : cela pousse l'agent à fuir l'organisation vers la formation. La nouvelle rationalité avec une grande zone de recouvrement sujet / objet, un investissement dans la confiance, fait abandonner les évaluations de l'effort au poste pour adopter les évaluations de l'effort en emploi avec l'introduction des compétences, de nombreuses passerelles entre agents entre les divers postes sous-jacents.

o) L'effort est de plus en plus un effort de communication :

Du fait de la révolution télématique, les échanges entre agents sont plus nombreux mais moins matériels, l'effort devient un effort de communication. Le point sous-jacent constitué par le cycle de vie : fait que la mesure de l'effort est de plus en plus déconnectée du résultat – c'est-à-dire de la productivité. On va vers une économie où l'on se préoccupe de plus en plus de l'effort, c'est-à-dire de ce qu'il y a de plus implicite, de plus tabou – relations délicates entre droit et économie – ce qui plonge les organisations dans un permanent effort de communication. Cet effort de communication évite d'avoir à payer de forts coûts de transaction à des agents devenus externes à l'entreprise, pour prix d'une exclusion. Dans les industries d'argent par exemple, on constate de forts coûts de transaction qui assurent l'effort global, mais ne rémunèrent pas toujours justement les personnes faisant cet effort.

p) Le salaire d'efficienc e permet de se calquer sur l'input / effort et moins sur l'output / productivité comme autrefois :

Le salaire d'efficienc e permet effectivement de payer un salaire toujours au-dessus du résultat, de la productivité, de l'output, pour poursuivre le réinvestissement, l'effort, l'input. L'assurance complète restant impossible, le contrat avec salaire d'efficienc e devrait rester flexible et incorporer toute l'information disponible sur l'effort. Le salaire d'efficienc e permet au principal d'intégrer la démarche de l'agent en transformant des charges (une productivité par rapport à un produit-objet) en investissements (l'amélioration de l'adaptabilité de la personne-sujet). Cela pourra permettre à l'horizon au principal de se plier – temporairement, mais un

temporaire qui peut d'autant plus durer que la réputation de l'agent est virtuellement supérieure à celle de l'entreprise – aux conventions de l'agent-revenu. En attendant, l'agent peut être opportuniste, c'est pourquoi le salaire d'efficience est aussi une attitude responsable de la part du principal, pour pousser à la révélation d'informations ayant de la valeur. Le salaire d'efficience est au fond un « salaire de confiance ». Les informations révélées peuvent permettre d'effectuer des « investissements de forme » sur le poste de l'agent, de façon à permettre à celui-ci de travailler dans un environnement plus conforme à ses rêves. Avec l'effort / taux de pression et risque, contrairement à l'effort / rentabilité, le calcul peut permettre la coordination – il peut même être conçu pour permettre la coordination.

q) Les modèles actuels sont plus tournés vers l'aspect individuel – chez Stanley-Jevons – ou vers l'aspect collectif – chez Leibenstein. A notre avis, l'aspect dualiste explique l'effort. Les modèles de demain devront intégrer plus la complexité :

On oppose ainsi le modèle de Leibenstein, plus récent, à celui Stanley-Jevons : plus ancien. Les nouveaux modèles devraient aborder le paradoxe par rapport aux hypothèses des classiques, que l'effort de l'agent n'est pas nécessairement minimal. L'agent est personne volontaire, et le principe-plaisir peut lui faire accomplir des efforts plus importants que le principe-réalité qui en économie, le conduira toujours plus ou moins à être traité comme objet. Maintenant, l'obstacle pour traiter de cet horizon, c'est la complexité, le nombre de relations. L'effort reste un repère et ce pourrait être un beau thème de projet d'entreprise.

Philippe JOURDON, Docteur en Economie

BIBLIOGRAPHIE

- 1) John M. Abowd, Francis Kramarz, “La Microéconométrie de la Gestion des Ressources Humaines : Etudes Multinationales des Pratiques. Introduction.”, *Annales d'Economie et de Statistique*, 41/42, 1-9, 1996
- 2) John M. Abowd, Francis Kramarz, “The Microeconometrics of Human Resource Management : Multinational Studies of Firm Practices. Foreword.”, *Annales d'Economie et de Statistique*, 41/42, 11-19, 1996
- 3) George A. Akerlof, Janet L. Yellen, “The fair wage-effort hypothesis and unemployment”, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 105, n° 2, 255-283, 1990
- 4) Bruno Amable, Robert Boyer, “The R & D - Productivity Relationship in the Context of New Growth Theory: Some Recent Applied Research”. In: Henri Capron Ed. Proceedings of the Workshop on Quantitative Evaluation of the Impact of R & D Programs (23-24 January 1992, Brussels). Commission of the European Communities, Couverture Orange CEPREMAP n° 9211, 45-74, 1992
- 5) Henri Bartoli, *Science économique et travail*, Dalloz, Paris, 1957

Philippe JOURDON, Docteur en Economie

- 6) Henri Bartoli, *Les théories modernes de l'exploitation du travail : essai d'analyse critique*, Dalloz, Paris, 1960
- 7) Henri Bartoli, "Temps de travail, rémunération, dépense, fin du travail", *Economies et Sociétés*, Numéro 3. INNOVATION, CROISSANCE ET TRAVAIL, l'incontournable ajustement vers le haut (2^{ème} colloque de Lyon 25-26 avril 1997), 1998
- 8) William J. Baumol, Edward N. Wolff, "Les dynamiques de déséquilibre et le mécanisme de croissance de la productivité. Les implications quant au rôle de la « rationalité limitée »", *Revue économique*. n° 6, 1391-1404, 1995
- 9) Laure Bazzoli, Thierry Kirat, Marie-Claire Villeval, "Contrat et institutions dans la relation salariale : pour un renouveau institutionnaliste". *In: Travail et Emploi*. Paris. ISSN 0224-4365. n°58, 94-103, 1994
- 10) William Bentley Mac Leod, "Les contrats auto-exécutoires et la théorie des institutions du marché du travail", *L'Actualité Economique*, Société Canadienne de Science Economique, vol. 68 (3), 433-451, 1992
- 11) Bénédicte Berthe, "Un modèle d'analyse de l'effort du salarié dans l'organisation", Thèse de 3^{ème} Cycle soutenue auprès de l'Université de Montpellier, 1998
- 12) Christian Bessy, François Eymard-Duvernay, "Les économistes et les juristes face à la relation de travail dans l'entreprise", *Revue d'Economie Politique*, 105 (6), 937-64, 1995

Philippe JOURDON, Docteur en Economie

- 13) Robert Boyer, “Rapport salarial et analyses en terme de régulation. Une mise en rapport avec les théories de la segmentation du marché du travail”, *Economie Appliquée*, Tome XXXIII, n°2, 491-509, 1980
- 14) Robert Boyer, “Les transformations du rapport salarial dans la crise : une interprétation de ses aspects sociaux et économiques”. *Critiques de l'Economie Politique*, n°15/16, 185-228, 1981
- 15) Robert Boyer, “Rapport salarial et régime d’accumulation au Japon : émergence, originalités et prospective. Premiers jalons”. Note de Recherche préparée pour le VI^{ème} Colloque franco-japonais d’économie, Grenoble 15-17 Octobre 1991. Couverture Orange CEPREMAP n° 9133, 1991
- 16) Robert Boyer, “The R & D – Productivity Relationship in the Context of New Growth Theory: Some Recent Applied Research”. *In: Henri Capron Ed. Proceedings of the Workshop on Quantitative Evaluation of the Impact of R & D Programs* (23-24 January 1992, Brussels). Commission of the European Communities. Couverture CEPREMAP n° 9211, 45-74, 1992
- 17) Robert Boyer, Michel Juillard, “Le rapport salarial japonais a-t-il atteint ses limites ?”, *Revue Economique*, Vol. 48, n°3, 731-9, 1997
- 18) Robert Boyer, Jacques Mistral, “ Internationalisation, technologie, rapport salarial : quelle(s) issue(s) ?”, Couverture Orange CEPREMAP n° 8212, Juin 1982, 57p, 1982

- 19) Robert Boyer, André Orléan, “Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire. D’Henry Ford au fordisme”, *Revue économique*. n°2, 233-272, 1991
- 20) Eric Brousseau, “Les théories des contrats : une revue”, *Revue d’Economie Politique*, 103 (1), 1-82, 1993
- 21) Clive Bull, “The existence of self-enforcing implicit contracts”, *The Quarterly Journal of Economics*, 147-59, 1987
- 22) Pierre Cahuc, Brigitte Dormont, “Les effets d’incitation de l’intéressement: la productivité plutôt que l’emploi”, *Economie et Statistique*, n°257, 45-54, 1992
- 23) Bernard Caillaud, Benjamin Hermalin, “The Role of Outside Considerations in the Design of Compensation Schemes”, CEPREMAP WP 8922 & U.C. Berkeley WP, 1989
- 24) Bernard Caillaud, Benjamin Hermalin, “The Use of an Agent in a Signalling Model.”, *Journal of Economic Theory*, Vol. 60, 83-113, 1993
- 25) Lorne Carmichael, “Self-Enforcing Contracts, Shirking, and Life Cycle Incentives”, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 3, n° 4, 65-83, 1989
- 26) Thomas Coutrot, “Intéressement (I’) : vers une nouvelle convention salariale ?”, DARES, *Revue Travail et Emploi*, n° 53 – 02, 22-38, 1992

- 27) Renaud De Rochebrune, Interview, Bernard Deconinck: « Il y a eu une vraie révolution du travail », *Revue française de gestion*, n° 126, 31-6, 1999
- 28) Pierre Duharcourt, “Ecoles des conventions et de la régulation : modes éphémères ou programmes opératoires de recherche ?”. *Revue de la Régulation*, n° 10, Série R, 1997
- 29) Jean-Pierre Dupuy, François Eymard-Duvernay, Olivier Favereau, André Orléan, Robert Salais, Laurent Thévenot, “Introduction”. *In: Revue économique*. Vol. 40, n°2, 141-6, 1989
- 30) Olivier Favereau, “Marchés internes, marchés externes”. *In: Revue économique*. Vol. 40, n°2, 273-328, 1989
- 31) Martine Gadille, “La construction sociale du marché du travail comme limite à l’efficacité de la désinflation compétitive en matière d’emploi”, *In: Economie Appliquée*, tome LI, n°4, 45-82, 1998
- 32) Eugène Kandel, Edward P. Lazear, “Peer Pressure and Partnerships”, *Journal of Political Economy*, Vol. 100, n°4, 801-17, 1992
- 33) Thierry Kirat, *Economie du droit*, Paris, la Découverte, Collection Repères, 1999
- 34) Jean-Jacques Laffont, “A propos de l’émergence de la théorie des incitations”, *Revue Française de Gestion*, 13-19, 1993

Philippe JOURDON, Docteur en Economie

- 35) Edward P. Lazear, "Why Is There Mandatory Retirement?", *Journal of Economics*, Vol. 87, n°6, 1261-84, 1979
- 36) Edward P. Lazear, Robert L. Moore, "Incentives, productivity, and Labor Contracts", *The Quarterly Journal of Economics*, 275-96, 1984
- 37) Edward P. Lazear, Sherwin Rosen, "Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts", *Journal of Political Economy*, Vol. 89, n°5, 841-64, 1981
- 38) Edward Levinson, *Labor on the March. Literature of American labor*. Cornell University Press, 1995. [1938]
- 39) Vladimir Najman, Bénédicte Reynaud, *Les règles salariales au concret*. Paris, la Documentation française, 1992, 163p.
- 40) Vladimir Najman, Bénédicte Reynaud, "Les formules salariales actuelles. Bricolage ou transformation radicale du fordisme ?", *Travail et emploi*, n°51, 86-97, 1992
- 41) André Orléan, "Pour une approche cognitive des conventions économiques", *Revue Economique*, Vol. 40, n°2, 241-71, 1989
- 42) Christian Palloix, Philippe Zarifian, *La société post-économique*, Paris, L'Harmattan, 1988
- 43) Christophe Ramaux, "De l'économie des conventions à l'économie de la règle, de l'échange et de la

production”, Socio-économie du travail, *Economie et Sociétés*, 121-150, 1996

- 44) Christophe Ramaux, “Pour un dialogue sans syncrétisme entre théorie de la régulation et théorie des conventions”, *Economie et Sociétés*, série R, n°10, 1997
- 45) Bénédicte Reynaud, “Règles et l’incomplétude du contrat de travail dans le paradigme standard (les)”, CEPREMAP Working Papers (Couverture Orange) 8742, CEPREMAP, 1987
- 46) Bénédicte Reynaud, “Les modes de rémunération et le rapport salarial”, *Economie et Prévision*, n°92-93, 1-15, 1990
- 47) Bénédicte Reynaud, “Règles d’équité dans la formation des salaires (les) : des études expérimentales aux formalisations économiques.”, CEPREMAP Working Papers (Couverture Orange) 9111, CEPREMAP, 1991
- 48) Bénédicte Reynaud, *Le salaire, la règle et le marché*, Paris, Christian Bourgois Editeur, 1992
- 49) Bénédicte Reynaud, “Les conditions de la confiance. Réflexions à partir du rapport salarial”, *Revue économique*. Vol. 49, n°6, 1455-72, 1998
- 50) Marianne Rubinstein, “Flexibilité et motivation dans les modèles de production”, *In: Economie Appliquée*, tome XLIX, n°4, 37-59, 1996

- 51) Robert Salais, “L’analyse économique des conventions du travail”, *In: Revue économique*, Vol. 40, n°2, 199-240, 1989
- 52) François Stankiewicz, “Choix de formation et critères d’efficacité du travail. Adaptabilité et financement de la formation générale par l’entreprise”, *In: Revue économique*, Vol. 46, n°5, 1311-1331, 1995
- 53) Taouil Redouane, “Approche monétaire et rapport salarial”, *Cahiers d’économie politique*, n°29, 1997
- 54) Pascal Ughetto, “L’entreprise dans l’économie des conventions”, *In: Revue économique*, Vol. 51, n°1, 51-73, 2000
- 55) Philippe Zarifian, *Le travail et l’événement : essai sociologique sur le travail industriel à l’époque actuelle*, Paris, L’Harmattan, 1995
- 56) Philippe Zarifian, *Travail et communication : essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris, Presses Universitaires de France, Collection Sociologie D’aujourd’hui, 1998
- 57) Philippe Zarifian, “Productivité, logique de service et mutations du travail”, *Revue française de gestion*, 106-16, 1999
- 58) Sylvain Zeghni, “Régulation, conventions, institutions, ou : les relations tumultueuses entre individu et collectif”, *Economies et Sociétés*, n°10, Série R, 1997

59) André Zylberberg, “Effort et contrats : quelques enseignements concernant le marché du travail”, *Economie et Prévision*, n° 113-4, 2-3, 8-19, 1994

Philippe JOURDON, Docteur en Economie

Table des matières :

Préambule	p. 5
<i>Introduction</i>	p. 23
a) Les conventions :	
b) Le contrat :	p. 25
c) Les règles :	p. 27
d) Les points sous-jacents :	p. 28
e) L'effort :	p. 29
f) Présentation et plan :	p. 31

A La surveillance et la mesure de l'effort

p. 33

1^{er} nœud : faire quelque chose ou ne rien faire

p. 34

1er Chapitre : contrainte absolue et rentabilité

p. 37

- 1) Calculer l'effort par rapport à l'effort minimal : le modèle du tire-au-flanc

Philippe JOURDON, Docteur en Economie

- a) Le tire-au-flanc :
- b) Le calcul permet imparfaitement de coordonner les agents :
- 2) Les incitations négatives par rapport au quantitatif / le chômage
 - p. 38
 - a) Surveiller c'est punir :
 - b) Puniton, récompense, et calcul financier :
 - p. 39
 - c) L'obsession du contrôle dans le Taylorisme :
 - p. 40
 - d) Travail, travailleur, poste de travail, dans le Taylorisme :
 - p. 41
 - e) Effort contractuel minimal et contrôle de la mise en mouvement du travailleur :
 - p. 42
 - f) Effort, augmentation du débit, argent, assurance :
 - p. 43
 - g) Contrôle = calcul ; conventions = fuite en avant vis-à-vis de tout calcul, qui peut être une fuite dans l'ambiguïté :
 - p. 44
 - h) La convention d'effort minimal :
 - p. 45

- i) La convention de chômage :
p. 46
- 3) Les incitations négatives par rapport au qualitatif / la problématique de l'effort minimal
 - a) Le passage de la mesure directe au calcul d'une probabilité d'un risque :
 - b) Le calcul d'un taux de pression qui fait passer des conventions de rentabilité à des conventions de risque :
p. 47

2^{ème} nœud : mesurer l'effort simple
p. 49

2^{ème} Chapitre : contrainte relative et rentabilité grâce à l'inflation
p. 51

- 1) La résistance à l'inflation : le calcul financier
 - a) L'utilisation de la convention de productivité :
 - b) La convention de productivité relève du long terme :
p. 52
 - c) La convention de productivité n'est pas un calcul mais elle permet le calcul ; elle permet le passage du long terme au court terme, de la rentabilité au risque :
 - d) Convention de productivité et convention de chômage :
p. 54

- e) La convention de chômage et la responsabilité :
p. 55
- f) Des tendances récentes :
- g) Le piège de l'ambiguïté :
p. 56
- h) Tire-au-flanc et enseignements positifs :
p. 57
- i) Effort d'assurance, effort minimal à court terme, effort maximal à long terme :
- j) Calculs de réputation individuelle avec forte échelle des salaires, défense de réputation collective avec conventions :
p. 59
- k) Comportement en pratique à la fois calculatoire et non calculatoire :
- l) Marge de calcul grâce à certains points sous-jacents qui sont des règles :
p. 60
- m) Convention Fordienne et points sous-jacents :
p. 61
- n) Coordination et effets externes chez Ford :
p. 62
- o) Les calculs de H. Ford :
p. 63

- p) Macroéconomie, microéconomie, points sous-jacents :
- q) Valeur particulière du contrat :
p. 64
- r) Diverses considérations sur la convention de productivité : p. 65
- s) Les points sous-jacents peuvent nous rendre ambigus : p. 66
- t) Effort flux, et capital humain stock :
- u) Inflation sociale, taux de pression, effort, zone de négociation... p. 68
- v) Effort de groupe et gestion de la convention, « convention d'effort » :
p. 69
- w) Stanley-Jevons, Leibenstein, utilité :
p. 70
- x) Zone de négociation selon Leibenstein :
p. 71
- y) Effort de groupe et norme d'effort :
p. 72
- 2) L'équité p. 73
 - a) Chasse par le groupe de l'effort minimal :
 - b) Rôle du management et seuil de pression :

- c) Salaire équitable et perception de l'effort :
p. 75
- d) Macroéconomie, groupe, et convention
d'effort : p. 76
- e) Effet-formation, effort, et déviation de l'utilité
et de la désutilité : p. 77
- f) Nouveaux calculs pour les travailleurs :
p. 78

3^{ème} Chapitre : la contrainte d'accumulation du capital
humain p. 79

- 1) L'accumulation du capital humain
 - a) Internalisation de l'utilité symbolique dans
l'espace réel, et baisse de l'exploitation :
 - b) Dualisme, création de nouvelles ressources
grâce à la formation, et consommation des
ressources anciennes :
p. 80
 - c) La concurrence entre les firmes autour des
cycles de l'effort et de la formation :
p. 81
 - d) Définition de la liquidité :
 - e) Le modèle de rotation de la main d'œuvre :
économie, démographie, effort ; et la
profitabilité : p. 83

- f) Profit du principal et investissement de l'agent :
- g) Effort pour dépasser l'opposition travail / loisir et créer de la liquidité, et difficultés de la gestion du sous-jacent directement par l'entreprise : p. 84
- h) Bonne ou mauvaise volonté du principal et contraintes de mobilité de l'agent : p. 85
- i) Reproduction, formation, lien entre l'utilité symbolique et la désutilité réelle : p. 86

4^{ème} Chapitre : première introduction au modèle de cycle de vie p. 89

1) Le salaire croissant avec l'ancienneté (Lazear)

- a) Effort de l'agent et réduction du profit, création subséquente de liquidité :
- b) La théorie du cycle de vie, l'effort, et la liquidité : p. 90
- c) Augmentation des incitations, baisse de la surveillance : p. 91
- d) La liquidité assure l'effort de l'agent :
- e) Efforts tout au long de la vie et incitations : p. 92

2) La relation d'autorité (Simon)

- a) Choix du principal, contrainte relative et effort :
- b) Effort expliqué à la fois par l'obéissance, l'intérêt, le lien social :
p. 93
- c) Impasse de l'omniscience du principal :
p. 94

B Les incitations ou le calcul de l'effort

p. 95

3^{ème} nœud : inciter l'agent à faire des efforts plus importants

p. 96

5^{ème} Chapitre : *dualisme, profit et compétences*

p. 99

1) L'individualisation des salaires signe un approfondissement du dualisme

- a) L'effort est l'objet d'un marchandage, et laissé en droit à gérer, c'est pourquoi, après l'agent primordial, on recherche une vision primordiale :
- b) L'effort démographique du premier secteur sert l'effort économique du second secteur :
p. 100

- c) Le troisième secteur soigne les conséquences d'un effort trop brutal :
p. 101
 - d) Le secteur privé refinance l'assurance des consommateurs, cela approfondit le dualisme de l'agent faisant un effort :
p. 102
- 2) Une solution à long terme est l'accroissement des compétences p. 104
- a) Le secteur public investit dans le sous-jacent du secteur privé en termes d'effort :
 - b) Effort, déchirement dualiste, et vision primordiale : p. 105
 - c) Rôle du contrat pour gérer l'effort :
 - d) Limites du contrat face à la part d'implicite attachée à l'effort : p. 106
 - e) Effort, contrat, incitations dans le cas des marchés internes : p. 107
 - f) Transformation du dualisme par secteurs en dualisme par périodes ; incitations à l'effort :
p. 108
 - g) Première présentation du transfert de risque du principal à l'agent ; et incitations à l'effort pour masquer cette mauvaise vision :
p. 109

- h) Genèse, calcul automatique mais invérifiable, *versus* marchés protégés et conventions :
- i) Liens historiques entre secteurs primaire et secondaire, l'effort pouvant être supposé constant : p. 110
- j) La vision de l'agent au terme de son effort et l'accession à la liquidité : p. 111
- k) Impuissance du contrat face au Savoir à venir et aux nouvelles répartitions de rôles entre principaux et agents, assureurs et assurés ; l'effort reste implicite : p. 112
- l) Chaque agent soumis au dualisme souffre davantage encore de l'effort : p. 113
- m) Points sous-jacents, personne garantie et accomplissant l'effort : p. 114
- n) Part d'implicite, irrésoluble sans la collaboration avec l'agent par rapport à une fonction de formation qui ne dépend pas directement de l'entreprise :
- o) Position d'une personne effectuant à la fois un effort normal et un effort d'assurance. L'existence de cette personne est induite par la structure dualiste de l'évolution historique : p. 115

- p) Refus de primes excessives et objectif de revenu : p. 116
- q) Myopie du marché interne sur l'effort implicite de toutes les personnes discriminées, à cause de la confusion entre rentabilité (quantitative) et valeur (assurantielle sinon morale) : p. 118
- r) Gestion d'une rentabilité financière et effort ; gestion d'un risque financier et effort : p. 119
- s) A chacun son tour : p. 120
- t) Externaliser l'effort ingérable dans l'entreprise et demander au salarié de se gérer lui-même. Le dualisme formation en dehors de l'entreprise / effort dans l'entreprise :
- u) Le travail si sa quantité n'est pas trop importante, ne devient plus une désutilité (peine), mais une utilité (plaisir) ; l'effort du salarié devient agréable mais *a priori* mal assuré : p. 121
- v) Conflits dus aux opportunités du savoir / pas savoir du principal et du plaisir / peine de l'agent (ou l'effort oublié) : p. 122
- w) Le risque de changer en faisant un effort : p. 123

- x) Gérer la réputation du travail (entreprise) ou de l'effort (le salarié), ou un effort de communication : p. 124
- 3) Productivité, effort, partage du profit (Weitzman)
p. 125
 - a) Effort de discrimination des autres en leur transférant son propre risque :
 - b) Efforts de manipulation du principal et de l'agent, les premiers portant sur les conditions de l'effort et les seconds sur l'effort :
p. 126
 - c) Cycles de manipulation de l'effort :
p. 127
 - d) Risque par rapport à soi-même et réponse de l'effort :
 - e) Efforts masqués par les conflits que doit gérer le cycle de vie de l'agent :
p. 128
 - f) Gestion de l'effort, incitations vis-à-vis de la performance et incitations par rapport aux conflits :
p. 129
 - g) La gestion de la sélection adverse par le principal, face au « stock » que représente l'agent :
p. 130

h) L'effort pour échapper au risque signe la victoire morale du principal :
p. 133

4) Effort et contrat explicites et implicites
(Carmichael, Azariades) p. 132

a) Contrat d'assurance de la liquidité :

b) Le principal est celui engagé dans la course depuis le plus de temps ; comment peut-il s'en sortir ?
p. 133

c) Rapport input (effort) / output (productivité) :
p. 134

d) Le principal a incité l'agent à prendre plus de risque, ce qui a fait dévier l'effort vers des aspects plus qualitatifs. Il faut maintenant gérer cet aspect commercial :

e) Stock et flux : p. 136

f) Le stock (formation) peut néanmoins être aussi géré dans l'entreprise
p. 137

g) Les machines sous-jacentes médiatisent les relations, dont beaucoup échappent au contrat à cause de la mauvaise interpénétration travail / formation : p. 138

h) Définitions du cycle de vie et du revenu permanent :

- i) Opportunisme par rapport à la gestion de l'information sur l'effort et la productivité :
p. 140
- j) La pression est valable pour le principal quand il y a une forte rentabilité, moins valable quand il y a une forte liquidité :
p. 141
- k) Dans les industries d'argent, on constate de forts coûts de transaction qui assurent l'effort global mais ne rémunèrent pas toujours justement les personnes qui accomplissent l'effort :
p. 142

6^{ème} Chapitre : *assèchement de la rente informationnelle et pression du principal, la contrainte relative et le risque*
p. 143

- 1) Le salaire d'efficience revient à incorporer toute l'information disponible (Williamson)
 - a) Information, effort, et anticipation :
 - b) Anticiper l'information pour ne pas la manipuler :
p. 144
 - c) Effort = volonté ; il n'y a pas de manipulation car l'agent est poussé hors de l'entreprise :
p. 145
 - d) Le calcul de l'effort en droit à gérer est repoussé à plus tard grâce aux dons / contredons :
p. 146

- e) Effort du principal pour faire pression pour révéler des informations :
p. 147
 - f) Effort, sociologie d'entreprise, et incitations :
p. 148
 - g) Plus les actifs sont spécifiques plus on calcule l'effort, moins ils sont spécifiques plus on calcule la productivité :
p. 149
 - h) Effort pour être efficient et effort pour être équitable :
p. 150
- 2) Quand le principal « met la pression »
p. 151
- a) « Investissements de forme » pour assurer la forme de l'effort :
 - b) Un système d'incitations est un peu « une convention de calculs » :
p. 152
 - c) Défaut de compréhension de l'histoire collective et du sens de l'effort :
p. 153
 - d) Part humaine que l'entreprise peut assurer ou irruption de l'effort / volonté dans le champ de l'entreprise :
p. 154

- e) Réduction de la situation et caractère irrationnel du calcul mimétique :
p. 155
- f) Plus grande fluidité des stocks d'agents au départ dans l'entreprise, et croisement entre la gestion de l'effort dans les secteurs matériel et immatériel, induisent la baisse de profit du principal :
p. 156
- g) Limite de toute l'analyse sur l'effort du salarié en partant de la constatation effort = volonté, cette volonté peut être importante :
p. 157

7^{ème} Chapitre : *résumé et conclusion*
p. 159

- a) L'effort est assimilé au résultat c'est-à-dire à la productivité, lorsque l'agent est considéré comme un objet ne voulant pas travailler et incité à se mettre au travail pour devenir un sujet :
- b) L'agent se déclare sujet en utilisant la psychologie face à la machine. Son effort n'est plus seulement physique mais aussi psychologique :
p. 160
- c) H. Ford adopte les conventions de l'agent pendant le temps de l'ambiguïté : la phase ascendante du cycle de Kondratiev :

- d) Le calcul mène à des défauts de coordination par rapport à l'effort :
p. 162
- e) Pour relancer le calcul on utilise un troisième terme qui est la réputation :
- f) Le groupe gère les conventions d'effort et les managers gèrent la pression qui fait passer des conventions aux points sous-jacents, de l'implicite à l'explicite :
p. 163
- g) Il y a un dualisme de l'effort et des conditions de l'effort, en clair une mécanique qu'illustre l'évolution historique :
p. 164
- h) L'agent déséquilibré cherche à retrouver son équilibre avec l'effort. Son débouché est la liquidité incarnée par la formation :
- i) L'évolution historique des secteurs et de l'effort dans un contexte dualiste :
p. 165
- j) Le principal gère le dualisme bien / mal pour inciter l'agent à l'effort :
p. 166
- k) Mais c'est l'agent qui a la vision des états du monde car c'est lui qui fait l'effort :
- l) A la limite il existe un « agent-revenu » coincé dans de la pure mobilité. L'entreprise ne peut

l'assurer à cause d'un coût de transaction presque infini, mais cet agent-revenu qui symbolise le dualisme interne / externe de l'organisation est le phare de l'effort collectif :
p. 167

m) Principal et agent effectuent des manipulations, le principal sur la valeur de l'effort, l'agent sur l'effort :
p. 168

n) Par les compétences, l'effort quoique implicite devient de plus en plus une référence dans l'entreprise : p. 169

o) L'effort est de plus en plus un effort de communication : p. 170

p) Le salaire d'efficience permet de se calquer sur l'input/ effort et moins sur l'output / productivité comme autrefois :

q) Les modèles actuels sont plus tournés vers l'aspect individuel – Stanley-Jevons – ou vers l'aspect collectif – Leibenstein. A notre avis, l'aspect dualiste explique l'effort. Les modèles de demain devront intégrer plus la complexité : p. 171

BIBLIOGRAPHIE p. 173

Table des matières p. 183

Philippe JOURDON Docteur en Economie

201

