



HAL
open science

Recrutement et détermination du salaire : l'importance des règles et des conventions

Guillemette de Larquier

► **To cite this version:**

Guillemette de Larquier. Recrutement et détermination du salaire : l'importance des règles et des conventions. 2013. hal-01720885

HAL Id: hal-01720885

<https://hal.science/hal-01720885>

Submitted on 1 Mar 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Recrutement et détermination du salaire : l'importance des règles et des conventions

Guillemette de Larquier

Dernière version avant publication dans « Comprendre le marché du travail », Hors-série n°3 des *Problèmes économiques*, février 2013

Ce chapitre part du postulat que le marché du travail n'est pas le lieu où une offre et une demande de travail homogène s'ajustent grâce à un prix flexible, le salaire. Au contraire, le salaire est une règle, tandis que les travailleurs et les emplois sont des paquets indivisibles de caractéristiques hétérogènes qui cherchent à s'apparier, c'est-à-dire former des « paires » que les deux parties souhaitent de bonne qualité. Or, ce qu'est une relation d'emploi de bonne qualité, relève d'une convention d'évaluation de la qualité du travail au sein de chaque entreprise.

Le salaire est une règle

D'après la modélisation standard du marché du travail, le salaire est un moyen de se coordonner. Selon le niveau du salaire et ses variations à la hausse ou à la baisse, les travailleurs savent s'ils doivent augmenter ou diminuer leur offre de travail, tandis que les entreprises ajustent de même leur demande de travail, sans avoir à communiquer entre eux. C'est l'hypothèse classique d'efficacité des marchés qui suppose que ces derniers transforment des informations éparpillées (les plans individuels de chaque offreur ou demandeur) en une information simple, un prix, qui permet à tous de se coordonner efficacement.

Un tel schéma théorique a pu alimenter des projets utopiques d'organisation des vrais marchés du travail, comme le projet de Gustave de Molinari (1819-1912). A partir de 1842, grâce à l'essor des chemins de fer, rendant possible la mobilité du travail, Molinari pense qu'un tel schéma est désormais applicable. Il suffit d'instaurer un réseau de bourses où le travail serait coté et cette cotation publiée dans les journaux. Les travailleurs éviteraient ainsi les lieux où le salaire est faible (preuve d'un excédent de l'offre) et se dirigeraient vers les régions où la cote est élevée (preuve d'une demande non satisfaite). Sur le plan pratique, c'est un échec. Réfugié en Belgique sous le Second Empire, il fonde une gazette, *La Bourse du Travail*, qui disparaît au bout de quelques mois, mal accueillie aussi bien par les ouvriers que par les employeurs qui n'apprécient pas la diffusion publique des taux de salaire (Larquier, 2000). Penser que le salaire est une variable permettant de se coordonner sur le marché du travail mène ainsi à une impasse, au moins sur le plan pratique.

La détermination du salaire est plus un problème à résoudre qu'une solution au bon fonctionnement du marché. Communément, son calcul est résolu par l'application d'un grand nombre de règles, légales ou contractuelles (contrat de travail et conventions collectives) ; bien sûr, ces règles peuvent être d'inspiration marchande, mais c'est un cas particulier (Favreau 1999). L'exemple du salaire minimum en France est intéressant pour notre démonstration (de plus, il n'est pas anodin puisqu'il concerne un salarié sur dix en 2012).

Bien que relevant de l'application de règles fixées par la loi, son niveau est âprement discuté à chaque revalorisation lors de la consultation des partenaires sociaux par l'Etat ; les règles laissent donc place à une marge d'interprétation. Par ailleurs, le SMIC (salaire minimum interprofessionnel de croissance) d'aujourd'hui ne suit pas les mêmes règles que le SMIG (salaire minimum interprofessionnel garanti) institué en 1950. Fixé sur la base d'un panier de consommation nécessaire à la vie d'un ouvrier, le SMIG était indexé uniquement sur l'inflation, la règle visait ainsi à garantir un revenu minimum vital. En 1968, les syndicats obtiennent une revalorisation exceptionnelle du SMIG de 35% ; il s'agissait de rattraper l'écart qui s'était creusé avec la croissance entre le salaire minimum et le salaire moyen ouvrier. En 1970, les règles de revalorisation changent afin que le problème ne se reproduise plus. Le nouveau SMIC reste indexé sur l'inflation, mais à cela s'ajoutent *i*) la possibilité d'un « coup de pouce » décrété par l'Etat, et *ii*) le principe suivant inscrit dans le Code du travail (article L.141- 5) : « *en aucun cas, l'accroissement annuel du pouvoir d'achat du SMIC ne peut être inférieur à la moitié de l'augmentation du pouvoir d'achat des salaires horaires moyens enregistrés par l'enquête trimestrielle du ministère du Travail* ». Dorénavant, la règle vise à faire participer les travailleurs les moins bien rémunérés au partage des fruits de la croissance. Ainsi, changent non seulement les règles salariales, mais également les conventions qui les sous-tendent (ici, le sens que l'on donne au salaire minimum : un minimum vital ou une part minimale du gâteau qui croît).

Il est temps de définir ce que l'on entend par règle et convention. Selon la définition de S.B. Shimanoff, cité par Favereau (1986), « *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 les contextes déterminés* ». Par exemple, si l'inflation dépasse 2% alors le SMIC sera revalorisé. On appelle convention le modèle d'évaluation sous-jacent à toute règle qui permet d'interpréter le contexte dans lequel s'applique la règle et qui, par là-même, justifie la règle pour sa légitimité et son efficacité. Le modèle d'évaluation est conventionnel dans la mesure où il va de soi entre ceux qui le partagent, tout en étant arbitraire puisqu'il existe d'autres modèles aussi concevables et défendables pour coordonner les représentations (Favereau 1999). Par exemple, derrière la règle « le salaire progresse avec l'ancienneté », la convention d'évaluation en usage est que la valeur de l'individu augmente avec le temps. En revanche, la règle « le salaire est fonction des performances individuelles » renvoie à une autre convention, plus « marchande », qui interprète le collectif de travail comme un lieu de mise en concurrence des salariés entre eux (Reynaud 1993).

Le marché du travail produit des appariements incertains

Après avoir délaissé l'hypothèse d'un salaire variable d'ajustement ou de coordination, nous abandonnons à présent la modélisation d'un marché mettant face à face des courbes continues d'offre et de demande de travail homogène. On conçoit plutôt que le marché du travail est un marché bilatéral où se font face deux types d'agents complémentaires, les travailleurs et les postes vacants, « paquets » indivisibles de caractéristiques hétérogènes cherchant à former des paires, ou appariements. Dans ce cadre, soit le salaire est une des caractéristiques données de l'emploi vacant, soit il est négocié lors de la formation de l'appariement.

Or, les appariements sont des biens d'expérimentation. Leur qualité se révèle avec le temps, les relations d'emploi peuvent donc s'interrompre sans remettre en cause la qualité du travailleur ou de l'emploi : ils n'étaient tout simplement pas faits l'un pour l'autre. Dans ces conditions, la question du recrutement, qui est à l'origine un concept ignoré des économistes, devient cruciale, puisqu'il s'agit d'apparier le travailleur adéquat à l'emploi qui lui convient. L'incertitude liée à la qualité de l'appariement (qui ne sera véritablement révélée qu'*a posteriori*) explique en particulier le comportement de l'employeur qui va chercher le plus de signaux possibles sur la compétence du travailleur qu'il recrute. Un poste vacant peut être long à pourvoir, même avec un grand nombre de chômeurs, car ils ne sont désormais plus considérés parfaitement substituables, et le temps du recrutement, plus ou moins long et coûteux, sert à les trouver et à les départager. Cela renvoie à la lecture frictionnelle du chômage. Mais il peut être également structurel, si les employeurs considèrent que les travailleurs n'ont pas les caractéristiques requises pour occuper les postes disponibles sur le marché.

Ce que les employeurs entendent par « bon candidat » (c'est-à-dire les caractéristiques qu'ils jugent indispensables chez un candidat pour prendre le risque de former un appariement incertain avec lui) a donc un effet sur le chômage. Or, les manières d'évaluer ces caractéristiques et anticiper la qualité de l'appariement varient d'une entreprise à l'autre. En effet, en reprenant la démonstration de Salais (1989) qui l'applique directement au salaire, il n'existe pas de mesure naturelle de la qualité de l'appariement (et donc du salaire associé) parce qu'il n'existe pas de mesure naturelle de la valeur du produit de cet appariement. Plusieurs facteurs expliquent cette impossibilité : par exemple, la non séparabilité du travail d'un salarié au sein d'une équipe (il faudrait donc parler de l'appariement d'un travailleur avec une organisation et non avec un poste), ou la non observabilité directe du résultat du travail, en particulier quand l'activité est immatérielle. La qualité ou la rentabilité de l'appariement relève donc nécessairement d'une interprétation de la productivité qu'on lui attribue, autrement dit d'une « convention de productivité » (Salais 1989). Cette convention qui évaluera *a posteriori* la qualité de la relation d'emploi dans l'entreprise, induit au moment du recrutement la convention de qualité du travail mobilisée pour juger le candidat *a priori*.

Les conventions de qualité du travail

Pour anticiper la qualité de la relation d'emploi, les agents sont donc dotés de conventions de qualité stabilisées qui facilitent leur coordination au sein de l'« épreuve » qu'est le recrutement (Eymard-Duvernay et Remillon 2012 ; Larquier et Marchal 2012) : par exemple, comment se comporter pendant un entretien d'embauche, quelles sont les argumentations autorisées et celles qui sont déplacées. Or, parmi les différentes conventions de qualité en usage dans le monde du travail, laquelle choisir pour cadrer l'épreuve d'un recrutement donné ? Etant donné la relation asymétrique entre le candidat et l'employeur, en particulier en période de chômage massif, on conçoit que c'est le mode de fonctionnement de l'entreprise qui conditionne le modèle d'évaluation pertinent.

Par exemple, l'existence d'un marché interne d'entreprise implique des recrutements concentrés sur un nombre restreint de ports d'entrée, en bas de la hiérarchie. Dans ce cas, le

candidat sera évalué sur une capacité à évoluer dans l'entreprise et non pas seulement sur sa capacité à occuper le poste, objet du recrutement. Du point de vue d'un intermédiaire du placement, il peut y avoir un malentendu. L'intermédiaire propose un candidat compétent pour le poste, mais l'entreprise le refuse, car non seulement elle recrute pour pourvoir un poste spécifique, mais elle anticipe également l'appariement du candidat à une séquence de postes dans le temps, c'est-à-dire une carrière plus ou moins balisée. Or, le candidat peut manquer du « potentiel » souhaité. De même, à l'entrée d'un marché interne, le salaire attendu par les postulants est conventionnellement plus faible que sur un marché professionnel (Bessy 2012). Dans le premier cas, la convention partagée est que le salaire augmentera tout au long de la carrière ; dans le second cas, les professionnels passeront d'une entreprise à l'autre, en les mettant en concurrence, il est donc convenu que les meilleurs ne viendront qu'en contrepartie d'un salaire plus élevé.

La pluralité des conventions de qualité du travail se déduit également des « modèles d'entreprise » d'Eymard-Duvernay (1989). L'entreprise est un espace qui articule trois marchés (marchés des produits, du travail et financier), et la notion de « modèle » suggère qu'il existe une cohérence entre les manières de coordonner les activités sur ces trois marchés. Sur le marché des produits, on identifie trois grands supports de la coordination avec les consommateurs : le prix, la norme et la marque. Si la qualité du produit est résumée par son prix sur un marché concurrentiel, on s'attend à ce que ce modèle « marchand » de l'entreprise se répercute sur l'évaluation du travail, certainement lui aussi réduit à son prix. Si le produit est évalué à l'aune d'une norme « industrielle », on s'attend à ce que le candidat soit jugé sur la base de sa qualification ou certification. Dans le dernier cas, la réputation de la marque de l'entreprise « domestique » nécessite celle du travailleur dans un réseau de gens de métiers (Larquier 1997).

Au moment du recrutement, la convention de qualité du travail se concrétise par la mobilisation d'un certain nombre de signaux de la compétence et de vecteurs de l'information. Marchal et Rieucan (2010) les qualifient de repères de la coordination. Les candidats sont ainsi différemment évalués selon que l'employeur mobilise les titres scolaires, les traits de caractère personnels, les recommandations issues d'un réseau de connaissances, ou encore leur intuition, soit quatre registres de jugement isolés par Eymard-Duvernay et Marchal (1997) : l'institution, le marché, le réseau et l'interaction.

D'autres typologies des conventions en usage peuvent être proposées, mais une conclusion générale demeure. Eymard-Duvernay et Marchal (1997) insistent sur l'indispensable pluralité des conventions, le recruteur devant fréquemment passer de l'une à l'autre pour équilibrer son jugement lors de l'épreuve. Si, au contraire, le recruteur adopte de manière exclusive une seule convention, sa décision est déséquilibrée car elle renvoie à un seul jugement de qui est compétent et qui ne l'est pas. Si cette convention est suivie par toutes les entreprises, un groupe de personnes jugées irrémédiablement « inemployables » apparaît (Larquier et Salognon 2006) ; ce serait le cas des non diplômés, des personnes de plus de 50 ans ou des chômeurs de longue durée qui seraient systématiquement écartés lors de la sélection sur CV. Eymard-Duvernay et Remillon (2012) parlent d'un chômage d'exclusion.

Le rôle des intermédiaires du marché du travail

Dans ce texte, les intermédiaires du marché du travail ont été évoqués deux fois : les bourses qui cotent le prix du travail dans le projet de Molinari et le possible malentendu entre un intermédiaire qui envoie un candidat pour un poste alors que l'entreprise cherche quelqu'un pour une carrière. De fait, les intermédiaires jouent un rôle important dans la mesure ils doivent aider à l'ajustement réciproque d'une offre et d'une demande, non pas à la manière d'une bourse de cotation qui publie une information unique, le prix, mais en permettant au candidat et son éventuel employeur de se coordonner sur les mêmes repères de coordination (Bessy et Larquier 2010), le prix étant rarement le plus important. L'intermédiaire peut jouer le rôle de « traducteur » entre l'employeur, attaché à sa convention d'évaluation, et un demandeur d'emploi dont la candidature, sans cela, semblerait mal ajustée au recruteur (en l'aidant à réécrire son CV, en valorisant une expérience qu'il oublie de mentionner). Dans le cas où l'employeur a confiance dans la capacité de l'intermédiaire à traduire ses attentes, l'intermédiaire pourra élargir les horizons du recruteur ; il peut l'ouvrir à des publics de candidats vers lesquels il ne se tourne pas naturellement, permettant ainsi de lutter contre la discrimination et le chômage d'exclusion (Larquier et Rieucan 2012). De même, la capacité à négocier le salaire d'embauche varie selon la nature de l'intermédiaire (Bessy 2012). Un candidat soutenu par un cabinet de recrutement privé bénéficie d'un jugement *a priori* positif qui lui permet de négocier son salaire. Au contraire, quelqu'un recommandé par un ami, s'il cherche à négocier, brise la confiance que lui confère le réseau.

La valorisation du demandeur d'emploi varie ainsi avec la nature de la mise en relation (Larquier et Rieucan 2010). Quand un intermédiaire du placement intervient, il produit des repères standardisés destinés à circuler entre les différentes personnes qui participent à l'évaluation (typiquement le code ROME de Pôle emploi). Dans le cas des réseaux, les personnes se coordonnent entre elles sur la base d'informations personnalisées et localisées ; la confiance interpersonnelle est essentielle pour donner de la crédibilité aux parcours. Dans le cas d'une absence de médiation (candidatures spontanées), les individus résument leurs atouts et leurs compétences dans les rubriques du CV (diplôme, expérience) et défendent eux-mêmes leur parcours. A partir des enquêtes Emploi de l'Insee, Larquier et Rieucan (2010) montrent que chaque type de médiation sur le marché du travail correspond à un profil socio-économique spécifique de candidats. Ce ne sont pas les mêmes personnes qui bénéficieront de la valorisation positive de tel ou tel intermédiaire.

La diversité des recrutements

Grâce à l'enquête française Ofer (Offre d'emploi et recrutement) de la Dares réalisée en 2005, ce chapitre peut être complété par un bref aperçu chiffré de la diversité des recrutements dans les établissements français du secteur privé. En premier lieu, on constate la diversité des intermédiaires, et plus largement des canaux (tableau 1). Les candidatures spontanées sont le premier moyen utilisé par les établissements français (23,4%), puis les relations professionnelles et personnelles (22,8%) et, en troisième position, les intermédiaires publics (18,6%). Le quatrième canal, les annonces (12,3%), s'avère très faible en comparaison avec le

poids qu'elles occupent sur les marchés hollandais (44,6%) et britannique (24,7%) (Bessy et Marchal 2009).

Les canaux diffèrent fortement par le nombre de candidatures qu'ils fournissent aux recruteurs (Larquier et Marchal 2012). Dans 35 % des cas, l'établissement n'a reçu ou examiné qu'une seule candidature par poste à pourvoir. À l'opposé, dans un cas sur cinq, l'établissement a disposé d'un large choix, puisqu'il a reçu plus de dix candidatures par poste. Dans le premier cas, ce sont le plus souvent des relations professionnelles ou personnelles qui sont intervenus. Dans le second, l'essentiel des candidatures provient du marché. Certains canaux ferment tandis que d'autres ouvrent l'épreuve du recrutement.

En fait, le tableau 2 met en évidence que l'organisation de la sélection varie selon que l'entreprise a trouvé le « bon » candidat via le marché, via le réseau ou via des candidatures spontanées (Bessy et Marchal 2009). Les entreprises qui ont recruté via leurs relations sont les moins équipées en personnel RH. À l'inverse, celles qui passent par le marché sont les plus équipées, la moitié d'entre elles employant au moins deux personnes en ressources humaines. Elles ont également très majoritairement formulé une description écrite du poste à pourvoir avant de lancer le recrutement, qui est donc d'emblée plus formalisé. De plus, comme le marché amène plus de candidatures, il nécessite des investigations poussées (plus d'entretiens) et entraîne une durée de recrutement plus longue. À l'inverse la majorité des entreprises qui ont recruté via leurs réseaux, n'a fait passer qu'un seul entretien, n'ayant le plus souvent qu'un ou deux candidats. L'évaluation du candidat a en fait déjà eu lieu, elle est distribuée dans le réseau et le temps : dans 75,7% des cas, le candidat était déjà connu d'un membre de l'établissement. Cela est rarement le cas quand il y a médiation par le marché qui ouvre l'épreuve. Les recrutements via les candidatures spontanées ressemblent à ceux passant par les réseaux (plus légers en moyens) mais les candidatures spontanées, plus ouvertes, mènent moins souvent à l'embauche d'une personne déjà connue.

Références bibliographiques

- Bessy C., 2012, « Salaire d'embauche, négociation du contrat de travail et intermédiaires du recrutement », *Relations industrielles*, vol 67, n°3, pp. 426-451.
- Bessy C., Larquier G. de, 2010, « Diversité et efficacité des intermédiaires du placement », *Revue française d'économie*, vol. 25, n° 2, pp. 226-270.
- Bessy C., Marchal E., 2009, « Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements. Enquête auprès des entreprises », *Revue française de socio-économie*, n°3, pp. 121-146.
- Eymard-Duvernay F., 1989, « Conventions de qualité et formes de coordination », *Revue économique*, vol. 40, n°2, p. 329-360.
- Eymard-Duvernay F., Marchal E., 1997, *Façons de recruter: le jugement des compétences sur le marché du travail*, Métailié.
- Eymard-Duvernay F., Remillon D., 2012, « Généalogies du chômage : les biographies professionnelles comme parcours d'épreuves », dans *Epreuves d'évaluation et chômage*, Eymard-Duvernay (éd.), Octarès, pp. 107-157.

- Favereau O., 1986, « La formalisation du rôle des conventions dans l'allocation des ressources », dans *Le travail. Marchés, règles, conventions*, Salais et Thévenot (éds.), Economica, pp 249-268.
- Favereau O., 1999, « Salaire, emploi et économie des conventions », *Cahiers d'économie politique*, n°34, pp 163-194.
- Larquier G. de, 1997, « Approche macro-économique du marché du travail et pluralité des modes d'appariement » dans *Recrutement : les intermédiaires du marché du travail*, Bessy et Eymard-Duvernay (éds.), Cahier du CEE/ PUF, Paris : Presses Universitaires de France.
- Larquier G. de, 2000, « Emergence des services publics de placement et marchés du travail en France et en Grande-Bretagne au XXe siècle », *Travail et Emploi*, n°84, pp. 33-45.
- Larquier G. de, Marchal E., 2012, « La légitimité des épreuves de sélection : apports d'une enquête statistique auprès des entreprises », dans *Epreuves d'évaluation et chômage*, Eymard-Duvernay (éd.), Octarès, pp. 47-77.
- Larquier G. de, Rieucan G., 2010, « Trouver ou créer son emploi : compter sur soi, sur autrui ou sur les institutions ? », *Travail et Emploi*, n° 124, p. 43-55.
- Larquier G. de, Rieucan G., 2012, « Les canaux de recrutement », dans *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, Fondevin et alii (éds.), Rapport de recherche du Centre d'études de l'emploi, n° 72, pp. 175-187.
- Larquier G. de, Salognon M., 2006, « Conventions de qualité du travail et chômage de longue durée », dans *L'Économie des conventions, Méthodes et résultats – Tome 2 : développements*, Eymard-Duvernay (éd.), La Découverte, p. 111-127.
- Marchal E., Rieucan G., 2010, *Le recrutement*, Repères n°558, La Découverte.
- Reynaud B., 1992, *Le salaire, la règle et le marché*, C. Bourgois.
- Salais R., 1989, « L'analyse économique des conventions du travail », *Revue Economique*, vol. 40, n°2, pp 199-240.

Tableau 1 – Part des recrutements imputés à chaque canal (en %)

Candidatures spontanées		23,4
Le marché 41,7	Intermédiaires publics	18,6
	Autres intermédiaires	10,8
	Annonces	12,3
Le réseau 32,6	Relations professionnelles	13,9
	Relations personnelles	8,9
	Réembauches	9,8
Autres cas		2,3
Total		100

D'après Bessy et Marchal (2009)

Source : Dares, Enquête Ofer, 2005.

Tableau 2 – Caractéristique de la procédure de recrutement selon l'origine de la candidature

	La candidature de la personne recrutée est arrivée :		
	via le marché	via une candidature spontanée	via le réseau
Taille du département ressources humaines de l'établissement			
aucun département	20,5	23,0	30,5
1 personne	28,9	29,5	35,8
2 personnes et plus	50,6	47,5	33,7
Description écrite du poste à pourvoir	71,9*	47,3	33,2
Nombre d'entretiens passés par la personne recrutée			
au plus 1	34,9	50,9	58,1
2	42,5	39,7	28,6
3 et plus	22,6	9,4	13,3
Durée totale du recrutement			
au plus une semaine	18,1	37,9	41,4
2 à 4 semaines	45,5	44,2	41,1
plus d'un mois	36,4	17,8	17,4
La personne recrutée était déjà connue d'un membre de l'établissement	11,1	27,4	75,7

D'après Bessy et Marchal (2009)

Source : Dares, Enquête Ofer, 2005.

* Lecture : parmi les recrutements effectués via le marché, 71,9 % ont donné lieu à une description écrite du poste à pourvoir