

# ***The employment relationship, organisational capabilities and the theory of the firm***

---

**David Marsden**

## **1. Introduction**

Is the firm simply an institution designed to secure cooperation among potentially opportunistic partners, or is it better seen as a 'bundle of human resources'? In this short essay, I should like to outline a theory of the employment relationship which draws on both arguments, and at the same time helps understand the nature of their international diversity. Any such theory must be applicable to economies where collective agreements have wide coverage, such as France and Germany and to those where it is limited, such as the US.

One of the most striking changes in business organisation over the past century has been the displacement of various forms of labour subcontracting by the employment relationship which now covers nine out of ten workers in OECD countries. The transition from the firm as a business to an employing organisation was explained by Coase (1937) whereby the managerial authority to direct labour within the employment relationship displaces coordination of labour by a myriad of sales contracts. Simon (1951) develops this further, showing the value of a form of contract that allows firms flexible content under conditions of uncertainty. Thus, he treats an employee's job as comprising a set of tasks between which management may direct him or her as needs change.

Coase carefully stressed that the employment relationship gives the employer the authority to direct labour 'within certain limits'. However, unless such limits are satisfactorily defined, the workers will not sign up to it, and the firm will not exist as an employing organisation. If we assume that firms and workers cooperate out of self-interest, are subject to asymmetrical information and bounded rationality, they know their interests partly diverge, and that each faces considerable costs in hiring alternative workers or finding another job, then the conditions for opportunism are ripe. Even if neither party intends to behave in this way, it may well fear the other will. Under such conditions, how are employees to know that the firm will not take advantage of the difficulty of finding another job to 'intensify' work or to assign the employee to less desirable work? Likewise, employers may find their employees, once hired, will refuse to work flexibly, and use that threat to bargain for higher pay.

How can the limits of managerial authority to direct work be set so that they give the firm sufficient flexibility, while providing workers with sufficient protection? This cannot be done by specifying a detailed inventory of the tasks and contingencies (Williamson 1975). The alternative is some kind of rule that enables management and workers to identify the kinds of tasks over which particular jobs extend. From the constraints such rules must satisfy, we may derive four different types of rules each of which underpins a different approach to employee management and skill formation within the firm.

### ***A typology of transaction rules***

One can understand the nature of the rules governing the employment relationship by considering the sufficient and necessary conditions they must fulfil for there to be a viable relationship over time.

A *sufficient* condition for workers and firms to choose to cooperate through the employment relationship is that it should be mutually beneficial. The arguments of Coase and Simon take us part of the way by showing the overall gains that can arise as compared with the main alternative, some kind of sales contract. It is however, not quite sufficient because it is possible that one party will try to appropriate all the gains. Given the sunk costs each has in the relationship, the losing party may often be worse off if this happens.

A *necessary* condition, therefore, is the existence of a rule that ensures both parties gain, in other words, that clarifies the extent of employees' obligations to their employers in a way that can be enforced. Unless this can be done, then one or other party will refuse to engage in the relationship. However, enforceability on its own is not enough. Work assignments could be determined by the colour of an employee's eyes. Thus, a second condition is that the rule should be productively efficient, and define obligations in such a way that employees' competencies match employers' job demands. Indeed, by aligning these, the rule boosts the 'added value' of the employment relationship by organising the training process and job classification systems.

Taken together, satisfying the *enforceability* and *efficiency* constraints is necessary and sufficient to ensure a viable employment relationship. As a result, one can regard the two constraints on employment rules as the basis for an exhaustive classification of employment rules given the basic assumptions of the Coase-Simon approach. Broadly speaking, employment rules may satisfy each constraint in one of two ways, and this founds the typology of rules shown in Figure 1.

**Figure 1. The contractual constraints and common employment rules**

		Efficiency constraint	
		Job demands identified by:	
Enforceability constraint		Production approach	Training approach
The focus of enforcement criteria	Task-centred	ěwork postí rule	ějob territoryí/ 'tools of trade' rule
	Function/ Procedure-centred	ěcompetence rankí rule	ěqualificationí rule

There are two broad approaches by which employment rules establish the *enforceability* of work assignments. They may focus either directly on attributes of individual work tasks, or on functions within the production or service process. A very famous example of the first, widely found in craft work environments, is to identify the tasks belonging to particular ějob territoriesí by the tools or materials used: ěthe tools of the tradeí. Thus, among blue collar workers, electriciansí may identify their set of tasks by the use of the electricianís screwdriver and similar tools. Within professional work, where distinctive tools figure less prominently, boundaries are often drawn by identifying certain key operations that must only be done by those with a particular qualification. Another famous rule, common in both blue and white collar environments, is that of the ěwork postí under which tasks are grouped according to complementarities in production and assigned exclusively to individual work stations for which individual workers are responsible. Usually, neither of these rules are enforced rigidly, but the important thing is that everyone knows they may be invoked should work relations become difficult. Likewise, management tends to enforce work rules strictly only in periodic ěcrackdownsí when effort seems to be drifting in the wrong direction. ěWorking to ruleí is a pressure tactic and not usually the normal method of working. Alternatively, the task content of jobs can be defined more flexibly by establishing an indirect link through some kind of procedure which relates jobs to functions rather than to individual tasks, described shortly.

To satisfy the *efficiency* constraint, work assignments can be organised according to complementarities either in production or in training. These are the *production* and *training* approaches. They diverge mainly because of the different cost structures of informal on-the-job training (OJT) and formal off-the-job instruction. The first has low set-up costs, but costs rise steeply as the share of trainees increases. The second has high set-up costs because of the investment in special training facilities, but falling average costs per trainee. Organising work according to production complementarities leads to what Williamson called ěidiosyncraticí jobs, whereas seeking to maximise the utilisation of expensive training causes firms to group tasks according to their training requirements.

#### **Four models of the firm and employee management**

Common examples of the rules corresponding to each type are shown in Figure 1. Maurice et al. (1986) described the operation of the *work post* rule in French industry as an ěaggregation of tasks sharing certain technical demandsí, and observed the frequent heterogeneity of tasks grouped into particular jobs. Like Coleís account of the same system in the US, work is organised by assigning one person to each post and holding them individually accountable for the tasks it includes. It is the typical taylorist solution in production and bureaucratic services.

The occupational *job territory* shares a number of features with the work post rule, and especially, the identification of a specific set of tasks with a particular type of worker. However, being based on the ětraining approachí tasks are grouped for the efficient utilisation of workersí skills. The ětools of the tradeí rule is a very simple way of identifying the tasks that belong to particular occupations, and of limiting the range of tasks over which management may deploy such workers. For both rules, their clarity and widespread recognition make it easy to identify breaches by either party, and facilitate calling on the assistance of other groups covered by the same principle in times of conflict.

The *competence rank* and *qualification* rules both enable the task content of jobs to be defined more flexibly and give rise to more diffuse job boundaries. They link tasks to jobs indirectly through procedures that are essential to the process of work and skill formation, and avoid the rigidity of the strict identification of task to

job. Skill formation within the production approach depends on stable OJT. The competence rank rule regulates flexible task assignments by the way it structures the work group assigned to a particular function, awarding rank on the basis of technical and relational capabilities learned through OJT. Workers of higher rank can tackle more complex operations, and are expected to assist the OJT of junior workers. Ranking workers by the range of skills they have mastered and their seniority gives order to the group, and progression up through the ranks gives workers a visible indication of how far their abilities are recognised by management.

The *qualification* rule shares some features with the competence rank rule in that recognised competencies provide the basis for task allocation, except that it belongs within the training approach, and the criterion of competence is recognised vocational training. This provides a procedure identifying both the skill and the person holding it. Under both the competence rank and qualification rules, the pressure on management to behave cooperatively is strong because neither system has the safety net of detailed job specifications that can be enforced if cooperation breaks down. The same rules can be shown to regulate problems of 'moral hazard' over the quality of job performance (Marsden 1999).

### **Employment rules and organisational routines**

In one sense, it is trivial to say the firm is a 'bundle of human resources'. What counts is the way they are organised, and hence contribute to specific organisational capabilities. The key is provided by the organisational routines on which they are built (Nelson and Winter 1982). These provide the link between individual workers' skills and their collective utilisation. The relationship between these three levels can be understood by considering the routine of 'giving priority to the right' (in Britain, or to the left in France) when entering a round-about. The collective outcome, the organisational capability, is the free flow of traffic within the road system. The individual skills are those of drivers controlling their vehicles and responding to each other's moves. The coordination routine, 'priority to the right', enables the transport system to function safely and effectively while drivers need only minimal information about the goals and intentions of other drivers. Such routines economise on knowledge and yet enable effective coordination.

In a similar way, each of the four transaction rules structures the key routines of employee management, such as control systems, models of on-the-job learning, the treatment of unusual tasks and problem-solving activities, internal and external flexibility, and patterns of workplace cooperation.

The two task-centred rules use control systems that are 'punishment centred'. Task assignments and patterns of individual accountability are clear, and so sub-standard performance is easily attributable and sanctioned. In contrast, the two function-centred rules rely heavily on positive motivational influences because a greater degree of discretion is left for individual employees. The first two generally imply a sharper division between conception and execution than the second, and thus a stronger polarisation between management and workers' roles.

Task identification also has a strong influence on the treatment of 'unusual tasks'. Such tasks provide opportunities for employees to develop their problem-solving skills and thus to broaden their competencies and deepen their understanding of the production or service process (Koike and Inoki 1990). Thus the more management can delegate to competent workers, the more that competence grows. There are also benefits for productivity and quality control.

The contrast between the production and the training approaches underpins two models of skill formation and labour market structure. The first is characterised by on-the-job training within internal labour markets (ILMs) as compared with the development of more general, vocational skills for occupational markets (OLMs). The greater skill transferability of the training approach facilitates redeployment of skilled labour between firms which is restricted where internal labour markets predominate. Combining the two constraints leads to a classification of internal and occupational markets according to the ease with which workers can be redeployed between different kinds of work, 'functional flexibility', as shown in Figure 2.

**Figure 2. Effects of the contractual constraints on human resource systems**

		Efficiency constraint	
		Production approach	Training approach
Enforceability	Task-centred	<p>work post: taylorist ILMs, tight control &amp; individual accountability for work tasks. Narrow on-the-job</p>	<p>craft/job territory ILMs with strictly defined jobs based on vocational skills. Problem-solving confined to clearly</p>

		learning. Low trust.	defined jobs. Low trust.
<b>constraint</b>	Function/ Procedure-centred	Competence rank: functionally flexible ILMs, OJT enriched by unusual tasks & small group problem solving. High trust.	Qualification: functionally flexible OLMs based on broad occupational skills. High trust.

Finally, the four employment rules function with different levels of trust and cooperation. The two task-centred rules are robust, and can function well under conditions of low trust, so management has to invest less in building up such relationships. In contrast, the greater flexibility of the function-centred rules comes at the price of greater vulnerability should confidence in the other party's good will break down. Trust requires continued demonstration of commitment, and can be expensive, for example, if it means seeking ways of maintaining long-term employment.

Thus the rules which help solve the problems of opportunism within the employment relationship also give rise to different human resource management systems within firms, and provide them with different types of organisational capabilities. It is unlikely that the performance of any one is absolutely superior to the others. Rather, the solutions to the enforceability constraint lead to different degrees functional flexibility, but at the price of corresponding investments in workplace trust. The solutions to the efficiency constraint stress either firms' internal or their occupational markets, and their corresponding patterns of workforce adjustment and skill formation. Occupational markets bring many benefits but require a strong institutional framework linking firms' training investments.

### ***Dynamics, diffusion and international diversity***

Why should each of these four rules tend to predominate in a particular context, so that they become the basis of societal models holding across large sectors of an economy? Dominance can arise from either decentralised diffusion, or the support given by inter-firm labour institutions. They are not mutually exclusive. Decentralised diffusion occurs because the rules are needed to stabilise the employment relationship, and as shown above, there is only a fixed menu of types of rules. Rules which are familiar and well-understood are generally more robust and easier to enforce, and so more likely to gain the trust of firms and workers. Thus, once a rule becomes established in a particular environment, there are considerable advantages to its adoption even though it may not be ideally suited to every firm. This is particularly true of the two task-centred rules which are easier to enforce and make less demands on the quality of workplace trust even though the firm might ideally prefer a more flexible system.

The other channel for diffusion arises from the support of labour institutions, and especially employer and union organisations. These have a special role to play in helping enforce workplace rules and protecting the parties from opportunism. They can back up individual firms or groups of workers if needed, and they can restrain the actions of their own members in the interests of a wider bargaining relationship. In addition, the classification systems and grievance settling systems they use boost uniformity among firms through industry agreements and grievance systems.

Although collective institutions play an important part in helping to enforce the employment rules, one should not overlook the power that work groups can exercise even in non-union environments, as is demonstrated by the many studies of 'output restriction'. Clegg's (1972) famous textbook on industrial relations set out from the work group because he saw it as the bedrock on which trade union power rests. Likewise, Crozier (1963) shows how the rational ideal of bureaucracy is prone to 'vicious circles' because it does not recognise the power of work groups to obstruct management if it does not win their consent. In their review of US research, Appelbaum and Batt (1994) analyse the organisational and institutional obstacles preventing many US firms from taking advantage of more flexible patterns of work organisation associated with the function-centred rules, and so to generalise the 'American models of best practice' they identify, as compared with Germany and Japan where such rules are widely diffused. One feature shared by the first three countries is the prevalence of task-centred job rules, and particularly the 'work post' system. A key reason it remains so widely diffused, despite the frequent criticisms of its rigidity, is that it can function in environments that are only weakly institutionalised, or are strongly adversarial, because it places only modest reliance on workplace trust. The rise to preeminence of each rule in a particular environment was a historical event, and so change is possible, but it is not easy, and not always in the direction initially intended. In Britain, for example, many firms have sought to break away from craft and professional job territories, but often the outcome has not been to move towards either of the two functional rules. Instead, the move has been sideways: towards the work post model as both workers and line managers seek the protection of clear

job descriptions and unambiguous lines of accountability (Clark 1994). Individual firms may buck the trend and break away from the rule that is locally predominant, but the price is usually higher, and the outcome less stable, than if the same model were shared by neighbouring firms and supported by local labour institutions.

## **References.**

- Appelbaum E, and Batt R. (1994) ***The new American workplace: transforming work systems in the United States***. Cornell University Press, Ithaca, NY.
- Clark J. (1994) ***Greenfield sites and the 'New Industrial Relations'***. ISVET-IRRU ed. Participation, involvement and company performance in Great Britain, Franco Angeli, Milano.
- Clegg H. (1972) ***The system of industrial relations in Great Britain***. Blackwell, Oxford.
- Coase R. H. (1937) ***The nature of the firm***. *Economica*, November, pp. 386-405.
- Cole R. (1994) ***Different quality paradigms and their implications for organisational learning***. In Aoki M, and Dore R. eds. *The Japanese Firm: the sources of competitive strength*. Oxford University Press, Oxford.
- Crozier M. (1963) ***Le phénomène bureaucratique***. Seuil, Paris.
- Koike K, and Inoki T. eds. (1990) ***Skill formation in Japan and Southeast Asia***. University of Tokyo Press, Tokyo.
- Marsden D. W. (1999) ***A theory of employment systems: micro-foundations of societal diversity***. Forthcoming, Oxford University Press, Oxford.
- Maurice M, Sellier F, and Silvestre J.J. (1986) ***The social foundations of industrial power: a comparison of France and Germany***. MIT Press, Cambridge, Mass.
- Nelson R. R, and Winter S. G. (1982) ***An evolutionary theory of economic change***. Harvard University Press, Cambridge Mass.
- Simon H. A. (1951) ***A formal theory of the employment relationship***. *Econometrica* 19:3, July, pp. 293-305.
- Williamson O. E. (1975) ***Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications***. Free Press, New York.

David Marsden, extrait du livre en la mémoire de J.J. Silvestre : "Repenser l'Économie du travail", 1998,

## **2. De la relation salariale à l'effet sociétal: recherche de fondements micro des effets sociétaux macro**

### **La relation salariale et la recherche pluri-disciplinaire**

L'effet sociétal reste un des résultats les plus importants de la recherche pluridisciplinaire et comparative en sciences sociales. Néanmoins peu d'économistes ont réagi au défi lancé par les observations gênantes selon lesquelles les entreprises françaises paient plus cher que leurs homologues allemandes les facteurs les moins rares. Dans cet essai nous ne cherchons pas à offrir une explication 'd'économiste' de cette anomalie. L'absence de réaction stimule une autre pensée: l'effet sociétal reste foncièrement macro-social, et sa cohérence se trouve surtout à ce niveau. Il n'y a pas de théorie expliquant comment les décisions individuelles des acteurs peuvent aboutir à une différenciation macro des systèmes économiques et sociaux. C'est un peu comme le modèle de Keynes qui expliquait le fonctionnement des grands équilibres de l'économie sans référence aux comportements des agents individuels. Par une ironie de l'histoire, c'est le changement des comportements individuels qui a fini par miner le keynésianisme en tant que système de gestion économique. N'y a-t-il pas de pareils dangers pour l'effet sociétal: sans bien comprendre ses racines dans les comportements individuels ne court-on pas le risque de se tromper sur la nature de leur permanence et de leur évolution?

En ce qui concerne la réaction des économistes, mais aussi des sociologues, il existe un danger important: que les divers effets sociétaux acquièrent le statut de 'faits stylisés', c'est-à-dire des descriptions simplifiées de l'organisation interne des entreprises dans tel ou tel pays. Dans cet essai, nous cherchons à sortir de cette impasse en montrant que l'on peut déduire logiquement une typologie de modes d'organisation de la relation salariale à partir des modèles proches des économistes, prenant comme point de départ les modèles de Coase, Simon et Williamson. Nous verrons comment on peut déduire une typologie à partir des contraintes auxquelles la relation salariale est soumise, proche des typologies d'effets sociétaux.

A la fin de 'Marchés du travail', réflexion qui doit son inspiration aux conseils et à l'encouragement de Jean-Jacques Silvestre et de François Sellier, j'ai essayé de démontrer que l'économie a besoin de la sociologie, ou plus exactement, de l'analyse institutionnelle car les marchés qui se rapprochent le plus des marchés de concurrence parfaite ont besoin d'un support institutionnel.

Dans cet essai je voudrais prolonger cette réflexion en démontrant que la stabilité et l'efficacité de la relation salariale dépend d'un cadre de règles. Nous verrons que ce cadre permet de résoudre le problème laissé ouvert par les travaux de Coase (1937), Simon (1951) et Williamson (1975). Selon ces auteurs, la généralisation de la relation salariale au cours de ce siècle s'explique par la grande flexibilité qu'elle offre aux entreprises et aux salariés. Pourtant, une telle flexibilité ne peut être sans limites, sinon aucun travailleur n'accepterait de devenir salarié puisqu'il reste toujours la possibilité de revenir au système de marchandage qui était très répandu au siècle passé.

Je voudrais démontrer que ces règles ont le caractère de jeux stables, capables de se développer dans une économie décentralisée et concurrentielle. Bien que la relation de travail soit partout encadrée de règles juridiques imposées en quelque sorte 'd'en haut', les règles qui nous concernent ici peuvent sortir du libre jeu des agents économiques: d'où la possibilité d'expliquer la diffusion de la relation salariale à travers des pays ayant des régimes de droit du travail très divers. Nous verrons qu'il existe quatre types de règles et dans la dernière section de l'essai nous verrons qu'ils correspondent à des modèles mis en évidence par la recherche comparative.

L'évolution de ces règles ne se pose pas comme explication de l'effet sociétal ni comme récupération par la théorie économique des données observées par ces recherches. En revanche, leur existence offre une façon d'articuler des idées sorties du coeur de l'analyse économique avec l'observation des différences d'organisation sociétale. Coase a voulu développer une théorie de l'entreprise qui soit compatible avec les principes fondamentaux de la théorie économique de Marshall de variations marginales et de substitution. Nous voulons montrer dans cet essai que l'on peut prendre le risque de la réflexion pluridisciplinaire sans abandonner certaines des idées de base de l'économie.

### ***Les limites de la problématique de Coase et Simon***

Coase et Simon expliquent l'émergence et la généralisation de la relation salariale, relation qui est au coeur de l'entreprise moderne, grâce à sa flexibilité, sa simplicité et son faible coût par rapport aux autres manières d'organiser l'offre du travail. L'alternative principale qu'ils considèrent est de construire la coopération sur la coordination par le marché. Chaque acte de travail serait l'objet d'un marchandage entre travailleur et entrepreneur, la négociation permettant de découvrir les prix, les quantités et les qualités de travail disponible. A la place de multiples transactions nécessitant chacune une négociation et rendant incertaine la disponibilité du travail au moment désiré, on substitue une transaction unique en embauchant le travailleur comme salarié. Selon Coase, le salarié accepte de laisser le choix des tâches à exécuter à l'employeur qui peut ainsi disposer librement des services du salarié 'dans certaines limites'.

Simon pousse l'analyse plus loin en posant l'existence d'une 'zone d'indifférence' au sein de laquelle le salarié permet à l'employeur de choisir les tâches à exécuter. Une secrétaire pourrait accepter son affectation à des tâches de dactylographie, de classement de documents, de répondre au téléphone, d'organiser une réunion, et ainsi de suite, cela lui étant indifférent de faire une des celles-ci plutôt qu'une autre. L'employeur gagne en flexibilité car il n'est plus nécessaire de négocier la réalisation de chacune de ces tâches, et il sait que lorsqu'il a besoin d'un de ces services il y aura quelqu'un sur place, disponible, pour l'exécuter. La salariée gagne aussi en obtenant un revenu stable et continu, et en évitant la nécessité de négociations fréquentes. On voit donc comment la relation salariale peut se développer au sein d'une économie décentralisée de marché sans besoin d'intervention de l'Etat. Sur le plan historique, on comprend bien comment la relation salariale s'est imposée progressivement au dépens du marchandage qui était très répandu au dix-neuvième siècle (Mottez, 1966).

Cependant la solution de Coase et Simon manque d'un élément essentiel. Sans délimitation de l'autorité patronale en ce qui concerne l'affectation des tâches aucun travailleur n'accepterait de devenir salarié. Il lui serait plus avantageux de rester indépendant. Ce qui manque à leur théorie c'est une règle permettant de définir les limites au-delà desquelles l'employeur ne peut aller sans nouvel accord du salarié. Il y a en effet deux types d'opportunisme auquel le salarié est exposé dans cette relation: l'attribution unilatérale de tâches supplémentaires, par exemple, plus pénibles, plus difficiles, ou peut-être humiliantes; et la soustraction de

certaines tâches rendant l'emploi en question plus vulnérable dans l'avenir. L'étude classique des relations de travail dans l'industrie américaine de Slichter et alii (1960) est riche d'exemples de ce type de problème et des conflits qui en découlent.

On pourrait imaginer une solution à la délimitation de l'autorité patronale en faisant l'inventaire détaillé des tâches que l'employeur ait le droit de demander éventuellement au salarié: une sorte de description très détaillée du contenu de son emploi et qui fasse partie du contrat sur lequel les deux parties se mettent d'accord au moment de l'embauche. On pourrait même préciser à l'avance certaines éventualités qui demandent la réalisation d'autres tâches à la manière des contrats à '*contingent claims*'. Mais, comme le montre Williamson (1975), une telle solution est bien trop rigide. De même qu'il est impossible de faire une description exhaustive de toutes les tâches à réaliser à cause de l'élément tacite en tout travail, de même il l'est aussi de prévenir toutes les éventualités. Ce serait d'ailleurs trop coûteux et risquerait d'avoir des effets pervers. Slichter a vivement déconseillé les descriptions d'emplois trop détaillées car on risque de les prendre au pied de la lettre.

Comment alors définir l'ensemble des tâches auquel l'employeur peut faire appel sans rendre la relation de travail tellement rigide et coûteuse qu'elle cesserait d'intéresser les entreprises tout en offrant suffisamment de garanties aux salariés pour qu'ils acceptent ce mode de coordination? La solution que nous proposons ici sur le plan théorique, mais qui correspond aussi à ce qu'on observe sur le plan empirique, c'est que les acteurs ne définissent pas un emploi en faisant l'inventaire de toutes les tâches possibles, mais qu'ils se mettent d'accord sur des règles pour définir le type de tâches que l'employeur peut affecter aux salariés de telle ou telle catégorie.

#### **Quatre règles de transaction qui limitent l'autorité patronale**

L'adoption d'une règle pour définir l'ensemble des tâches qui constituent un emploi simplifie beaucoup la régulation de la relation salariale. On ne demande plus au salarié de signer un chèque en blanc, et si la règle est simple et robuste, de sorte qu'on puisse l'appliquer facilement dans des milieux de travail divers, l'employeur gagne de la flexibilité. On applique la règle aux nouvelles tâches pour décider à quelle catégorie de salariés on va les affecter. Sachant que les salariés acceptent ces règles, l'employeur peut distribuer le travail sans crainte d'objection et de tentative de renégociation.

De telles règles doivent répondre à certaines exigences: elles doivent permettre une liaison efficace entre les compétences des salariés et les exigences techniques de la production; et elles doivent être suffisamment simples et robustes pour permettre un contrôle rapide et efficace des limites de l'obligation contractuelle des salariés et de l'autorité patronale, c'est-à-dire, fournir un cadre stable à la transaction. On peut nommer celles-ci la contrainte de compétence, et la contrainte contractuelle. La satisfaction de ces deux contraintes pose une condition nécessaire puisque sans celle-ci la relation est instable. Elle est suffisante dans la mesure où la relation apporte aux acteurs un gain d'efficacité par rapport aux autres modes possibles de coordination.

Croisant ces deux contraintes, comme dans la figure 1, on obtient quatre types de règles capables de les satisfaire. Prenons tout d'abord la contrainte de compétence: il existe deux modes d'organiser le travail. Soit on regroupe les tâches en fonction des exigences de la production: l'approche de la production comme l'appelle Lazear (1995). Soit on les regroupe en fonction des exigences de la formation professionnelle: l'approche de la formation. Selon la première approche on recherche les complémentarités entre tâches qui découlent des contraintes techniques de la production. Certaines tâches peuvent être plus proches les unes des autres et on minimise les temps de déplacement en les affectant au même salarié. En choisissant cette approche, on utilise la formation sur le tas pour rapprocher les compétences des salariés et les besoins des postes de travail.

**Figure 1**

		Mode d'identification des exigences des emplois:	
		L'approche de la production	L'approche de la formation
Type de transparence de la définition	Orienté à la tâche	poste de travail (complémentarité des tâches)	les 'outils du métier' mis en oeuvre
	Orienté à la fonction ou la procédure	étendue des activités/compétences des salariés/rang	procédure de formation/qualification

Selon l'autre approche, celle de la formation, ce sont les économies de la formation qui dictent l'organisation du travail. A la différence de la formation sur le tas, la formation générale demande un fort investissement initial. Celle-ci est plus rapidement et plus sûrement amortie si la qualification qui en résulte est reconnue par plusieurs entreprises. Son contenu théorique entraîne des complémentarités disciplinaires, donnant par exemple, des spécialisations dans les domaines électrique, mécanique ou hydraulique. L'utilisation optimale de ces savoirs implique l'adoption d'une organisation du travail correspondante.

On a donc deux approches de l'organisation du travail selon qu'on part de l'adaptation des compétences aux exigences de l'organisation technique de la production ou qu'on regroupe les tâches en fonction des compétences apportées par les salariés. Piore (1968) cite de beaux exemples de la première approche dans une étude des choix organisationnels des ingénieurs de la production aux États-Unis: 'mould men to jobs, not jobs to men' selon un des ingénieurs interrogés. Sengenberger (1987) nous offre des exemples de la seconde approche où les entreprises de l'industrie allemande organisent le travail en fonction des métiers issus du système d'apprentissage. Là au contraire, on façonne les emplois en fonction des compétences des salariés.

Il existe aussi différentes solutions à la contrainte contractuelle. On peut soit se fixer sur les tâches individuelles et chercher des repères concrets et facilement contrôlables, ou bien on peut considérer les tâches d'une façon plus abstraite en rapport avec leur fonction dans l'entreprise ou avec des procédures de formation. Le lien direct entre la tâche et le critère assure un contrôle plus facile de l'allocation du travail et c'est sans doute pour cette raison qu'on trouve des règles de cette nature dans le bâtiment traditionnel où la petite taille et la dispersion des chantiers exigent des règles très simples que n'importe quel contremaître et travailleur de métier puisse appliquer rapidement et sûrement. L'étude de Dunlop (1957) des règles de travail dans le bâtiment dans plusieurs pays nous en fournit de très bons exemples. De même, le système des postes de travail du taylorisme classique nous fournit un exemple différent où les tâches individuelles sont regroupées en postes de travail, et chaque poste regroupe un certain nombre de tâches complémentaires. Touraine (1955) nous offre de bonnes illustrations de postes qui regroupent les tâches complémentaires pour l'opération de telle ou telle machine. Parfois la source de la complémentarité réside dans la proximité physique de certaines tâches permettant à un seul salarié de les exécuter, parfois il s'agit d'une complémentarité due à la formation sur le tas.

Les principes plus abstraits rendent le contrôle plus difficile mais permettent une plus grande flexibilité de l'organisation du travail. Là où la répartition des tâches suit les contours de la production, un bon exemple de principe abstrait serait l'organisation fonctionnelle. L'entreprise affecte les salariés à une certaine fonction. Puisqu'il est rare qu'une seule personne ait toutes les compétences nécessaires à celle-ci il est logique d'affecter toutes les tâches impliquées à un groupe de salariés. L'accent est donc mis sur l'organisation sociale du groupe et des règles internes pour distribuer le travail entre ses différents membres. La stabilité contractuelle de la relation de travail dépendrait donc de l'équilibre des règles internes du groupe. Un exemple serait l'organisation des salariés par le niveau de leurs compétences de sorte qu'on affecte les tâches les plus complexes à ceux qui connaissent le plus grand nombre d'opérations ou les plus difficiles.

Dans le cas où l'organisation du travail obéit à la logique de la formation, c'est le regroupement des compétences en qualifications qui décide. Cependant, pour qu'on puisse contrôler la répartition des tâches, il faut que la qualification soit reconnue de tous les acteurs, comme c'est le cas de celles qui exigent le passage par certaines procédures de formation telles que l'apprentissage. Tout comme l'organisation fonctionnelle, celle-ci ne porte pas sur des tâches individuelles, mais plutôt sur la capacité de réaliser certains types de travail ou de résoudre ou de diagnostiquer certains types de problèmes techniques.

Ce principe permet une répartition des tâches bien plus flexible que celui de l'identification des tâches par les outils ou la matière travaillée. Par rapport à l'organisation fonctionnelle, on peut néanmoins prévoir que le groupe de travail aura une influence moindre, car l'investissement dans la formation générale revient le plus souvent aux salariés individuels pour les raisons expliquées par Becker (1975).

### ***Leur capacité de résister aux comportements opportunistes***

On peut mesurer l'efficacité contractuelle de ces quatre types de règles par leur capacité de résister aux formes éventuelles d'opportunisme et notamment aux réaffectations marginales mais unilatérales des tâches. Sans cela elles sont vouées à l'élimination dans une économie concurrentielle. Les défis principaux auxquels sont exposés ces règles comprennent l'addition et la soustraction unilatérale de tâches, les pressions en cette direction provenant soit de l'employeur soit des salariés. L'addition unilatérale de tâches augmente la charge de travail des salariés, et leur soustraction peut dans certaines circonstances priver les salariés d'un des avantages principaux de la relation, notamment la continuité de l'activité économique. Pour l'employeur la soustraction unilatérale de tâches par les salariés le prive de la disponibilité du travail au moment où il en a le plus besoin, et l'addition peut déranger l'équilibre entre les différentes catégories de



salariés ou bien imposer à l'employeur une organisation du travail qui n'est pas optimale. Les gains de chacune des parties sont en quelque sorte l'inverse des ces coûts. Il existe donc bien des possibilités d'opportunisme, et il faut maintenant démontrer en quoi ces règles sont capables d'y résister.

Dans le cas de l'organisation en postes de travail, c'est l'affectation de chaque tâche de façon claire et non ambiguë à un poste (nulle tâche sans poste) qui freine les tendances vers l'opportunisme. Le poste établit des responsabilités claires pour l'exécution de certaines tâches ce qui limite les tentatives de soustraction par les salariés, mais limite aussi les tentatives d'addition de tâches. La clarté permet d'attribuer les responsabilités en cas de non-exécution, et en cas d'addition, entraîne le risque de responsabilité accrue, et d'opposition de la part d'autres salariés. La clarté même de la répartition des tâches dans un système de postes de travail protège les salariés de l'extension unilatérale d'un poste par l'employeur car les lignes de démarcation sont nettes.

La règle qui affecte les tâches en fonction des outils ou de la matière utilisés donne aussi des réponses claires. Si une tâche demande l'application de tel outil il faut l'affecter à telle catégorie, et ainsi de suite. Comme pour l'organisation en postes de travail, l'addition de nouvelles tâches par les salariés menace l'équilibre entre catégories de salariés. La soustraction unilatérale aussi est difficile car la règle entraîne aussi des responsabilités. Du côté de l'employeur, cette même règle rend la réaffectation des tâches ainsi que l'addition de nouvelles de façon unilatérale difficile du fait de sa clarté.

En ce qui concerne les deux autres règles, le lien plus indirect à la tâche rend plus délicat le contrôle de la répartition des tâches, et accroît donc les possibilités d'opportunisme. Prenant d'abord l'approche de la production, l'application de la règle fonctionnelle dépend de l'équilibre interne du groupe de travail. La référence indirecte à la tâche ouvre la possibilité de postes de travail ayant des limites floues et qui se recouvrent. Ceci permet une grande flexibilité de l'allocation des tâches entre salariés, mais en même temps prive ceux-ci d'une référence clef pour la délimitation de leurs obligations contractuelles vis-à-vis de l'employeur. Il n'y a plus de rapport unique entre telle tâche et tel poste comme il en existe dans le système des postes de travail. Comment peut-on alors limiter l'autorité patronale? Rappelons qu'il s'agit d'un mode d'organisation où la formation sur le tas joue un rôle important, et donc que la progression des membres du groupe de travail au sein de la fonction enrichit les compétences de chacun. Ce processus est favorisé si de plus les 'anciens' enseignent aux 'jeunes' les 'trucs' nécessaires à la bonne exécution du travail. Il peut donc se développer au sein du groupe un échange entre 'anciens' et 'jeunes' où les premiers communiquent leurs compétences aux seconds mais à condition que les jeunes respectent une répartition du travail et une progression entre activités qui ne met pas en question la position des 'anciens'. L'employeur gagne en flexibilité et aussi en qualité des compétences tant qu'il respecte l'équilibre interne du groupe et qu'il respecte les normes du groupe quant à l'allocation du travail. Le maintien de cet équilibre exige une plus grande confiance entre salariés et direction que le système des postes de travail qui peut très bien fonctionner dans une situation de faible confiance mutuelle parce que les responsabilités de chacun sont définies sans ambiguïté.

La dernière des quatre règles, qui se rapporte à l'approche de la formation, s'appuie elle aussi sur une relation indirecte entre l'emploi et la tâche, donnant elle aussi une plus grande flexibilité de l'allocation du travail que celle qui focalise sur les 'outils du métier'. A la différence de la règle fonctionnelle, celle-ci s'oriente le plus souvent vers des compétences générales tant par leur nature théorique que par leur transférabilité entre entreprises. Il est théoriquement possible mais pas très courant qu'une telle règle fonctionne uniquement au sein d'une grande entreprise à cause des économies d'échelle de la production de ce genre de compétence. Puisque l'employeur ne gagne pas à financer la formation transférable, et donc qu'une partie importante du coût incombe aux salariés, ceux-ci ont autant d'intérêt à investir que le marché éventuel est large.

La compétence en question permet l'exécution d'un certain nombre de tâches (physiques et analytiques) sans toutefois créer une relation directe entre la tâche et l'emploi. Tandis que dans le système des postes de travail la dilution de la complexité des tâches dilue aussi la qualité de la formation sur le tas et entraîne le risque d'une rétrogradation du salarié. Dans le système des qualifications la formation est antérieure au travail et le même risque ne se présente pas. On peut même penser que les salariés ont intérêt à assumer un certain nombre de tâches annexes afin de s'assurer d'une demande plus forte de leurs services. La flexibilité paie en quelque sorte. Encore une fois Touraine (1955) nous offre de bonnes illustrations de ces tâches dans l'ancien système professionnel du travail.

C'est le mécanisme des prix qui assure la solidité de ce système et qui fait que l'employeur a peu d'intérêt à affecter régulièrement les travailleurs qualifiés aux tâches ne demandant pas leurs compétences. Il fonctionne grâce à l'identité professionnelle créée par les procédures de formation, et qui est absente des règles liées à l'approche de la production. Les salariés arrivent à contrôler l'affectation des tâches parce que cette identité professionnelle leur permet de contrôler le salaire versé.

En revanche, c'est la formation qui constitue une menace plus grave dans ce système et qui devient son

talon d'Achille. La logique de la formation transférable demande que l'apprenti en paie une partie (à la limite la totalité) des coûts. Vu la difficulté pour celui-ci d'obtenir un emprunt pour la financer, la solution largement adoptée est de payer la formation en acceptant un salaire faible pendant la période de formation. L'écart entre le salaire de l'apprenti et la valeur de son travail à l'employeur doit compenser celui-ci des coûts de formation.

Le faible salaire des apprentis les expose à trois possibilités d'opportunisme de la part de l'employeur. Celui-ci peut lésiner sur la formation; il peut affecter l'apprenti à des tâches exclusivement non-qualifiées en profitant de son faible coût; et surtout vers la fin de la période de formation, il peut l'affecter à des tâches qualifiées en le substituant aux travailleurs qualifiés plus chers. On peut limiter ces tendances de plusieurs façons. Plus l'identité professionnelle est claire, plus il est facile de contrôler le contenu du travail des apprentis. Cette même clarté permet éventuellement de fixer et de contrôler des quotas de formation, ou bien, d'exercer une pression à la hausse du salaire des apprentis pour qu'ils cessent d'être une source de main d'œuvre bon marché.

On voit donc que chacune de règles d'allocation du travail pose des limites au pouvoir patronal et donne de la stabilité à la relation salariale. Donnant la possibilité de limiter les exigences de l'employeur, la relation devient plus attractive aux travailleurs. Inversement, donnant des garanties quant à la disponibilité du travail, l'employeur aussi trouve son intérêt dans cette forme de coordination économique.

### ***Leurs qualités en tant que "jeux stables"***

On peut expliquer l'émergence de ces règles de deux façons: historique et théorique. Nous analysons les raisons historiques dans un autre travail, mais il suffit de dire que les recherches historiques en France, Grande-Bretagne, Allemagne, Etats-Unis, et Japon mettent toutes l'accent sur la plus grande efficacité de l'organisation de la production pour expliquer le remplacement graduel du marchandage par la relation salariale. Ici, il importe plutôt d'explorer les raisons de sa persistance et de son adoption décentralisée souvent sans qu'il y ait d'impulsion d'en haut.

On peut imaginer d'autres façons d'organiser la relation salariale. Soit on cherche à spécifier dans le plus grand détail les tâches à accomplir dans telle ou telle éventualité (le '*contingent claims contract*' de Williamson). Soit on spécifie le moins possible et on cherche à tout baser sur la confiance mutuelle. Ces deux alternatives sont proches des deux pôles de coopération d'Alan Fox (1974): 'low' et 'high trust'. Ni l'une ni l'autre de ces solutions n'est stable.

La première nous fait sortir à la limite de la relation salariale nous ramenant au marchandage. La relation devient tellement rigide et les éventualités à préciser tellement nombreuses et complexes qu'il devient moins coûteux de négocier l'exécution de chaque ensemble de tâches, et l'on revient à une série de transactions ponctuelles ou '*spots*' comme dit Williamson. Si on cherche à rester néanmoins dans le domaine de la relation salariale on est obligé de chercher à simplifier les conditions en posant des règles, comme nous l'avons proposé plus haut.

La deuxième solution elle-aussi est instable. Dans une économie de marché tous les acteurs savent que leurs intérêts ne convergent jamais que partiellement. Ce sont les divergences qui rendent la confiance mutuelle de plus en plus fragile plus on compte sur elle pour gérer la distribution du travail. D'où la présence de règles qui apportent des protections mutuelles aux parties même dans les entreprises où la confiance mutuelle rend l'organisation du travail très souple. En générale, la confiance ne sera jamais totale tant qu'il existe des possibilités de profiter de la coopération de l'autre pour améliorer sa propre position.

Donc, dans les deux cas, on voit que les agents économiques ont intérêt à développer des règles qui assurent une bonne mesure de flexibilité tout en offrant des garanties contre la mauvaise foi de l'autre. Les quatre types de règles que nous avons décrit plus haut offrent justement ce mélange de flexibilité et de garanties, et leur simplicité et leur robustesse vis-à-vis de l'action opportuniste vont favoriser leur adoption.

On les voit donc émerger au sein de la relation salariale comme cadres d'une coopération stable au sein de l'entreprise. Vu leur capacité de résister à l'opportunisme, on voit qu'elles ont le caractère de règles de jeux stables, analogues aux '*stratégies évolutives stables*' (evolutionary stable strategies) étudiées par Maynard-Smith (1982).

### ***La diffusion sectorielle des règles***

L'argument jusqu'ici nous permet de comprendre comment de telles règles seraient capables de s'étendre à travers des catégories entières de salariés au sein d'une même entreprise. La présence d'une diversité de types de règles pour la même catégorie aboutirait à une perte de clarté dans l'organisation du travail: comment savoir laquelle des règles doit s'appliquer ? Mais ne pourrait-on pas néanmoins adopter des règles différentes pour chaque catégorie au sein d'une entreprise, et *a fortiori*, entre différentes entreprises ? Il y a deux explications:

- chaque règle apporte une façon de travailler, et s'adapte à un mode de formation (approche de la

production/de la formation)

- la stabilité des règles n'est pas totale, et il faut des institutions/règles extérieures

Le premier argument explique les tendances vers la généralisation d'un seul type de règle au sein d'une même entreprise; le second, la diffusion des règles en dehors de l'entreprise.

Le lien entre les règles et les façons d'organiser le travail est clair: l'approche de la production met l'accent sur les complémentarités techniques des tâches telles qu'elles sont dictées par l'organisation des machines; en revanche, l'approche de la formation organise le travail en fonction des compétences regroupées par chaque catégorie de la formation. Mélanger les modes d'organisation est certes possible, mais elle peut gêner la coopération entre groupes de salariés au sein de l'entreprise.

Par exemple, là où domine l'approche de la formation on peut prévoir qu'il existera certaines catégories, notamment les OS, pour qui les possibilités d'avancement seront limitées. Les filières d'avancement qui, sous l'approche de la production, pourraient les conduire des positions non-qualifiées vers des postes de responsabilité se trouvent tronquées par l'existence de strates qualifiées. Dans ce cas les incitations des OS à s'investir dans leur entreprise actuelle seront limitées.

Dans le cas d'entreprises ayant adopté l'approche de la production, on voit que l'existence de filières de promotion internes limite la possibilité de recours à des qualifications externes: comment les intégrer à la main d'oeuvre actuelle sans risquer de décevoir les attentes de progression individuelle ?

On voit donc que la prolifération des modes de régulation des emplois au sein d'une entreprise entraîne souvent des dysfonctions et que l'employeur a intérêt à maintenir la plus grande cohérence possible non seulement au sein des catégories d'emplois, mais aussi entre catégories.

Les entreprises et les salariés appartenant au même secteur d'activité ont souvent intérêt à travailler ensemble pour la mise en application et la gestion des règles d'emploi. En ce qui concerne l'approche de la formation, les entreprises ont intérêt à élargir le marché de telle ou telle qualification afin de rendre l'investissement dans la formation qu'elle exige plus intéressante aux salariés. Elles ont donc un certain intérêt à adopter le même type de modèle de gestion des emplois.

Mais il y a une autre raison qui s'applique aussi aux entreprises qui adoptent l'approche de la production. Les règles d'affectation du travail ne sont jamais tout à fait indemnes des problèmes d'opportunisme et ce problème risque d'encourager les salariés à adopter une interprétation restrictive de leurs obligations vis-à-vis de l'employeur. En fait, les deux parties peuvent toujours soit appliquer les règles de travail 'au pied de la lettre' ou de façon plus souple, seulement, la souplesse demande un certain niveau de confiance mutuelle. Tant que les règles restent uniques à l'entreprise, il y a toujours le risque qu'un conflit dégénère en retrait de la coopération et en application restrictive des règles. La grève perlée en est un exemple extrême.

La coopération se trouve renforcée si tous les partenaires connaissent bien les règles et leur mise en application. Comme cela, il y a moins de risque de litige. Elle est aussi renforcée par l'existence de procédures de recours externe à l'entreprise. Les recherches sur le dilemme du prisonnier montrent que la coopération dans un jeu à nombre de tours limité est toujours instable car elle est vulnérable à des actes d'opportunisme au dernier tour après lequel il n'y a plus de possibilité de représailles. Par une logique d'induction inverse on peut montrer que cette possibilité s'applique aussi au tour précédent, et ainsi de suite jusqu'au début du jeu. Il y a toujours donc le risque que la coopération dégénère en guérilla. L'incertitude économique, qui explique les avantages de la relation salariale, peut avoir un effet néfaste sur la coopération: même lorsqu'il y a bonne foi, la réciprocité n'est pas toujours possible. Comment alors distinguer des cas de 'vraie force majeure' de ceux où l'absence soudaine de réciprocité découle d'un changement de stratégie de la part de l'autre? Par exemple: on commence à licencier non pas pour des raisons de crise mais pour augmenter les bénéfices.

L'existence de procédures de recours externes à l'entreprise limite le risque de dérapage lorsque la stratégie de l'employeur n'a pas changé. Elles jouent de deux façons: elles permettent de mieux vérifier l'information fournie par l'entreprise, et les associations patronales et syndicales de branche peuvent exercer des pressions sur leurs membres si leur action paraît irresponsable et susceptible de menacer les relations au sein d'autres entreprises. Ces procédures, et les institutions qui les appliquent peuvent limiter les dangers d'opportunisme au niveau de l'entreprise. Certes cette possibilité existe aussi au niveau de la branche mais le coût de conflits à ce niveau est beaucoup plus important et les parties ont donc davantage intérêt à chercher des mécanismes permettant de les éviter.

On voit donc là quelquesuns des mécanismes par lesquels les institutions hors de l'entreprise peuvent soutenir la coopération à l'intérieur en diminuant le risque d'action opportuniste ainsi que le risque d'une mauvaise interprétation de l'action de l'autre qui entraînerait des représailles.

Ces institutions jouent un rôle de généralisation des règles contractuelles de la relation salariale. Tout d'abord, elles doivent leur existence en partie à l'existence de règles communes au niveau de l'entreprise.

Elles fonctionnent mieux si les procédures de recours s'appliquent au même genre de litige: on gagne de l'expérience dans la gestion des postes de travail, ou en appliquant la règle des qualifications ou celle des 'outils du métier. Nous avons souligné au départ le problème posé par la nature tacite des tâches et des connaissances mises en oeuvre dans le travail. Ce même phénomène s'applique à l'administration des règles et des procédures de recours: il faut avoir le sens de leur fonctionnement pour savoir les appliquer et pour bien comprendre les litiges. Sans cela on n'aura jamais la confiance des parties concernées. Donc, plus une règle est commune aux entreprises, mieux ces institutions vont fonctionner.

Ensuite, ces institutions ont elles-mêmes l'effet de généraliser des règles. Les PME demandent souvent à leur association des conseils de gestion. Les conventions collectives aussi renforcent la généralisation de certaines pratiques.

On voit donc qu'il existe plusieurs facteurs tendant à généraliser l'application d'une même règle à travers les entreprises appartenant à un secteur économique donné.

Est-il possible de prévoir les conditions dans lesquelles une de ces quatre règles assumera la prééminence? Il existe deux forces opposées qui favorisent l'une ou l'autre de ces règles. Tout d'abord, celles qui se fixent sur les caractéristiques inhérentes aux tâches ne demandent qu'un faible niveau de confiance mutuelle, et elles sont donc capables de fonctionner dans des environnements très conflictuels. En revanche, cette même capacité limite la flexibilité de l'affectation des tâches et risque d'entraîner une perte de productivité dès que des systèmes de production flexibles deviennent nécessaires. Ainsi, la règle du poste de travail a très bien fonctionné dans des systèmes tayloristes mais on s'aperçoit de ses limites dès qu'il est nécessaire d'adopter les nouveaux systèmes de production flexible. Les deux autres règles qui portent davantage sur des fonctions et des qualifications mais qui laissent un certain flou en ce qui concerne l'affectation des tâches individuelles fonctionnent très mal dans les milieux conflictuels: les possibilités d'opportunisme sont trop grandes et sans une attribution stricte des tâches, la direction aura du mal à tenir tel ou tel salarié responsable de tel ou tel défaut. Ribeille (1984) donne un bel exemple des descriptions de postes très détaillées à la SNCF qui servent surtout à localiser les responsabilités en cas d'incident. On peut donc conclure que les deux règles d'affectation indirecte permettent une plus forte productivité du travail, mais elles comportent aussi plus de risques en cas de détérioration de la qualité des relations de travail. L'essor de l'un ou de l'autre type de règle dépend donc de la qualité de la coopération entre employeurs et salariés.

En ce qui concerne les avantages de l'approche de la production relativement celle de la formation, on peut démontrer que la seconde approche dépend de la stabilité de marchés professionnels du travail. Nous avons démontré que ceux-ci dépendent de l'existence d'un cadre institutionnel qui freine les tendances à l'opportunisme. En situation de concurrence parfaite, Becker a démontré que ce sont les salariés qui doivent assumer le coût de la formation transférable entre entreprises, et qu'ils le font en acceptant un salaire faible pendant la période de formation en entreprise qui doit compenser l'employeur des coûts de la formation. En réalité cet équilibre n'est pas stable pour des raisons que nous avons expliquées (Marsden 1990). Si les travailleurs qualifiés craignent la substitution des apprentis en fin de période de formation, par exemple, ils ont intérêt à négocier un salaire plus élevé pour ces derniers ce qui bloque le mécanisme de partage des coûts entre apprentis et employeurs. L'employeur finit par assumer une partie des coûts de la formation générale ce qui crée tout de suite des possibilités de débauchage par d'autres employeurs qui n'offrent pas de formation. Pour se protéger de cette action, les premiers cherchent à limiter les départs vers d'autres entreprises en développant des marchés internes, ce qui les pousse progressivement vers l'adoption de l'approche de la production et les éloigne de celle de la formation.

D'où le besoin des marchés professionnels stables d'un support institutionnel capable de freiner le débauchage et de répartir les coûts parmi tous les employeurs de la branche d'activité.

De toutes les règles, celle du poste de travail paraît être la plus stable car elle est capable de résister à la fois à une ambiance conflictuelle au sein de l'entreprise ainsi qu'à l'absence de coopération entre employeurs de la même branche.

### ***Contribution à l'explication des effets sociétaux***

Ce article a pris délibérément une approche déductive à partir des théories de la relation salariale de Coase et de Simon, théories qui sont au coeur de la nouvelle économie des institutions pour explorer les convergences possibles avec l'approche sociétale. Ceci pour redonner de l'élan à la construction d'une théorie économique et sociologique des marchés du travail qui était au coeur des préoccupations de Jean-Jacques Silvestre.

Nous ne disposons pas d'échantillon rigoureusement établie de pays obéissant à tel ou tel type d'effet sociétal. En revanche, on constate une assez forte correspondance entre les quatre types de règles dont il a été question dans cet essai et les observations empiriques qui portent sur des secteurs entiers d'un certain nombre de pays qui ont été sujet de comparaisons internationales. Le fait d'avoir déduit la typologie des règles dans cet essai d'une réflexion sur la nature de la relation salariale au lieu d'adopter une démarche

inductive nous permet de chercher dans les observations de ces comparaisons une première preuve de l'utilité de cette approche.

Dans la Figure 2, nous classons les pays où des secteurs d'activité importants sont conformes à ces règles.

**Figure 2**

	L'approche de la production	L'approche de la formation
Orienté à la tâche	poste de travail: France, USA	les 'outils du métier': Grande-Bretagne et la bâtiment dans plusieurs pays
Orienté à la fonction ou la procédure	étendue des compétences /rang: Japon	qualification: Allemagne

L'analyse des règles de transaction correspond de près à des règles révélées par les comparaisons internationales et la recherche sociétale. La règle du poste de travail est utilisée très souvent dans l'industrie française et américaine et était typique des systèmes tayloristes classiques. La règle des 'outils du métier' est encore assez répandue en Grande-Bretagne quoiqu'elle ait perdu beaucoup d'influence au cours des dernières années. On trouve de très bons exemples de la règle fonctionnelle dans les grandes entreprises japonaises, mais aussi dans un certain nombre d'entreprises françaises qui cherchent à se libérer des rigidités du système des postes. Finalement, l'industrie allemande nous offre les meilleurs exemples de la règle de la qualification.

Notre modèle prévoit une assez large diffusion voire la prédominance d'un seul type de règle à travers des secteurs entiers dans ces pays. C'est en effet ce qu'on observe. La règle des postes de travail est de loin la règle la plus répandue dans l'industrie française, et celle de la fonction, celle qui domine dans l'industrie japonaise. De même, la règle de la qualification domine largement les autres, et notamment celle du poste de travail en Allemagne. C'est surtout au Royaume-Uni qu'on voit le déclin d'une de ces règles que l'on peut associer au déclin du système d'apprentissage qui lui offrait un cadre institutionnel pour le soutenir. Nombre d'entreprises tentent d'aller vers la règle de la fonction, mais vu le climat de défiance qui règne encore dans beaucoup d'entreprises il est tout aussi probable qu'elles se retrouvent avec un système de postes. Le développement de l'évaluation des postes au Royaume Uni noté dans le chapitre de François Eyraud va dans le même sens.

Un dernier mot sur le rapport entre cet essai de théorisation déductive et l'approche sociétale. Vu la démonstration de l'influence de plusieurs sphères différentes de la vie sociale et économique sur l'organisation des entreprises il serait erroné de chercher à bâtir une théorie générale de l'effet sociétal à partir de la dynamique interne de la relation salariale. En revanche nous savons que l'orientation universaliste de la théorie économique pose un obstacle épistémologique à la prise en compte par l'économie de ces observations empiriques très importantes. Ce que cet essai a cherché à faire c'est d'explorer la possibilité de développer une analyse plus différentialiste à partir de cette même théorie économique qui permette de mieux rendre compte de la diversité de l'organisation des entreprises que nous constatons entre pays qui a été mis en lumière par la recherche sociétale.

## **Bibliographie**

- Becker G. S. (1975) *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press, Chicago.
- Coase R. H. (1937) *The nature of the firm*. Economica, November, pp. 386-405.
- Dunlop J. T. (1958) *Industrial relations systems*. Holt, New York.
- Fox A. (1974) *Beyond contract: work, power and trust relations*. Faber, London.
- Lazear E. (1995) *Personnel economics*. MIT Press, Cambridge Mass.
- Marsden D. (1990) *Marchés du travail: limites sociales des nouvelles théories*. Economica, Paris.
- Maynard Smith J. (1982) *Evolution and the theory of games*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Mottez B. (1966) *Systèmes de salaire et politiques patronales: essai sur l'évolution des pratiques et des idéologies patronales*. Centre National de la Recherche Scientifique, Paris.

- Piore M. J. (1968) **The impact of the labor market on the design and selection of productive techniques within the manufacturing plant.** Quarterly Journal of Economics, 82:4, pp. 602-620, Nov.
- Ribeill G. (1984) **Les cheminots La Découverte**, Paris.
- Sengenberger W. (1987) **Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten: die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich.** Campus Verlag, Frankfurt.
- Simon H. A. (1951) **A formal theory of the employment relationship.** Econometrica 19:3, July, pp. 293-305.
- Slichter S, Healy J, and Livernash E. (1960) **The impact of collective bargaining on management.** Brookings Institution, Washington D. C.
- Touraine A. (1955) **L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault.** Centre National de la Recherche Scientifique, Paris.
- Williamson O. E. (1975) **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications.** Free Press, New York.