

# Les théories de la transaction et de l'agence

## Bases explicatives des nouvelles pratiques de G.R.H.

*Henri MAHE DE BOISLANDELLE*

GRECO - GRH - IAE de Montpellier

### RÉSUMÉ

*Le marché ou la hiérarchie constituent les termes de l'alternative devenue classique de l'externalisation ou de l'internalisation d'activité, c'est à dire des emplois par une organisation<sup>1</sup>.*

*Les pratiques de G.R.H. observées en France depuis une vingtaine d'années sont marquées par un double mouvement paradoxal. D'un côté, des efforts sans précédent d'intégration à l'entreprise sont déployés pour favoriser la "socialisation"<sup>2</sup> des salariés (accueil, formation, management contingent...) et, d'un autre côté, on assiste à une précarisation croissante de l'emploi pour un grand nombre de salariés. Pour ces derniers sont entretenus des relations cahotiques marquées par le recours à de nombreuses ruptures de contrat (entrées / sorties).*

*En d'autres termes la frontière entreprise / marché est devenue extrêmement mouvante au point que les coûts de transaction<sup>3</sup> réputés élevés sont perçus le plus souvent comme moins importants que les coûts de régulation internes ou de coordination<sup>4</sup> à la base même de l'organisation.*

*On pourrait presque ajouter que l'incertitude pèse parfois plus sur l'"interne" que sur l'"externe" qui semble apporter des ajustements moins onéreux et turbulents (si l'entreprise fournisseur dispose d'un éventail de clientèle large).*

*Les coûts de transaction associés au recours au marché paraissent dans de nombreux cas moins élevés que les coûts de production internes équivalents pour une prestation identique.*

*Parmi les pratiques éclairantes de ces nouvelles politiques signalons le recours systématique à une discrimination entre, d'une part, des salariés stables et, d'autre part, des employés mobiles autrement dit à une distinction (explicite ou implicite) entre un "noyau dur" et une "couronne de personnels"<sup>4</sup> faiblement reliés à l'entreprise voire complètement extérieurs s'ils sont intérimaires (c'est-à-dire rattachés à une ETT).*

*Si l'entreprise fait faire à d'autres fournisseurs indépendants ou sous traitants de façon systématique on assiste à un élargissement de la zone d'influence sociale et économique du donneur d'ordre très au delà de son périmètre juridique. Cette dernière jouit en quelque sorte d'un effet de levier par partenaire sous-traitant interposé. Les principales raisons le plus souvent avancées sont : outre les retournements, conjoncturels généraux ; (crise, récession...)*

*- le coût réel élevé du travail,*

*- le coût psychologique de la séparation éventuelle,*

*- l'incertitude du développement de l'entreprise (turbulences diverses technologies, produits, marchés...)*

*et le coût croissant du personnel lié à l'organisation des effectifs (coût de la bureaucratie...).*

*Au delà de ces explications à caractère général nous pensons utile d'aller plus loin dans l'analyse. Nous considérons par conséquent le "calcul" du dirigeant de l'entreprise à l'origine des stratégies d'emplois et ce à la lumière, d'une part, de la théorie des coûts de transaction et de la théorie de l'agence, d'autre part, des coûts de coordination et de la capacité cognitive du dirigeant. Pour cela nous exposerons brièvement les bases théoriques de ces analyses et proposerons ensuite une explication des pratiques actuelles de G.R.H.*

## I - LES RÉFÉRENTIELS DE L'ANALYSE ET DES CHOIX DU DIRIGEANT

Dotés de capacités cognitives singulières (associant mémorisation, sensibilité, intuition, perception plus ou moins modélisée et structurée du réel...) les dirigeants sont confrontés à une série de coûts / avantages, plus ou moins évaluables, à partir desquels ils vont opérer des choix. Ces coûts notamment ont donné lieu à différentes définitions par les théoriciens néo-institutionnalistes de l'entreprise<sup>5</sup> et fournissent les bases conceptuelles à une explication réalistes des comportements. Bien que non usités dans la même formulation par les praticiens ces concepts de coûts offrent une valeur explicative extrêmement élevée qu'il sera possible de montrer en se référant à une observation analytique des coûts communément associés à la G.R.H. et au management.

### I.1 Les coûts de transaction, d'agence et de contrôle :

Selon O.E. Williamson "Une transaction a lieu lorsqu'un bien ou un service est transféré à travers un interface technologiquement séparable"<sup>6</sup>. Il faut entendre par là les transactions avec l'environnement de l'entreprise aussi bien que celles internes à l'organisation. Plus précisément si l'unité de base de l'analyse est désormais la transaction celle-ci recouvre à la fois les échanges avec les agents rencontrés sur les marchés (transactions externes) ou des individus, des groupes d'individus ou des unités techniques qui la composent (transactions internes). En d'autres termes, l'analyse néo-institutionnelle de Williamson considérant la fonction de production d'une entreprise prend pour niveau élémentaire "le poste de travail" obtenu par découpage du processus de production. A la différence de l'approche néo-classique qui considère l'entreprise comme une "boîte noire" et ne s'intéresse qu'aux relations de marché ici les relations hors marché retrouvent toute leur place comme objet d'analyse tant économique que social (politique au sens de ROBERTSON). Cette reconnaissance d'un mode alternatif au mécanisme des prix par les néo-institutionnalistes représente une contribution majeure au réalisme de la théorie de la firme.

Schématiquement, l'émergence de l'entreprise permet de réduire le coût des transactions qu'elle internalise. Pour certaines transactions il est en effet plus économique de passer par un contrat de travail que par un échange marchand. En corollaire, l'entreprise augmente sa taille en intégrant de nouvelles transactions jusqu'à ce que le coût bureaucratique marginal de la dernière transaction interne soit égal au coût d'une transaction équivalente sur le marché.

Ainsi, avec cette approche on est passé d'un paradigme d'optimisation (néo-classiques) à un paradigme de la transaction avec les néo-institutionnalistes.

Le principe unitaire d'analyse (la transaction) étant posé il n'en demeure pas moins d'importantes difficultés d'analyse, de repérage et d'évaluation des coûts de fonctionnements internes puisque aucun système de prix automatique ne prévaut. Il importe donc de considérer les types de charges à prendre en considération pour parvenir à une certaine opérationnalité.

Les coûts de contrôle ou de coordination sont indissociablement associés au fonctionnement collectif d'une entreprise. Si on admet que celle-ci se ramène au moins à une équipe on admettra que son mode de structuration n'est pas indifférent en termes de coûts. Ainsi pour Jacquemin (85) une équipe constituée sur la base d'une parité des membres rencontre rapidement des coûts élevés de coordination. Très vite il paraît plus avantageux d'opter pour une structure hiérarchisée car le nombre de canaux de communication croît avec le nombre des membres de l'équipe. A l'inverse un système hiérarchique différenciant le statut et le comportement des membres de l'organisation réduit ce nombre donc son coût de fonctionnement (jusqu'à certaines limites).

Ce propos est à rapprocher de ceux de COASE (37) lorsqu'il fait référence aux "rendements décroissants du management" liés à la dépréciation d'efficacité en raison :

- de l'augmentation du coût d'organisation des transactions associé à leur nombre
- de l'augmentation du coût de production due au gaspillage des ressources résultant d'erreurs plus fréquentes dans l'allocation des facteurs.

Le coût d'un contrôle interne direct et immédiat doit être complété par la prise en considération d'autres coûts associés à la démarche de délégation que nous considérerons dans le contexte plus général de la relation d'agence (ou de mandat).

Selon JENSEN et MECKLING (76) "Nous définissons une relation d'agence comme un contrat dans lequel une personne (ou plusieurs) a recours au service d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent".

A titre d'exemple, une relation de coopération (par le travail) donne lieu à un problème d'agence :

- toutes les fois que peuvent exister des divergences d'intérêt entre le mandant (le dirigeant) et le mandataire (agent)

- toutes les fois qu'une incertitude pèse sur la réalisation des vœux du dirigeant par l'agent

Les coûts d'agence recouvrent les charges d'établissement des contrats ainsi que les coûts d'observation des efforts de l'agent.

Si l'information était totale, l'incertitude nulle et l'exécution parfaite il n'y aurait pas de coût d'agence.

En réalité les mandats ne sont jamais complets. Ils ne peuvent prévoir toutes les éventualités :

- en termes d'activités (ces dernières sont variables en étendue et en profondeur)

- en termes de stabilité / continuité (des incertitudes diverses pèsent sur la relation aussi bien dans le temps) (à court et à moyen terme) que dans les champs relationnels, technologiques et économiques...

La lutte contre l'incertitude est liée à l'accès à l'information. Cet accès a priori favorable au dirigeant peut lui échapper en partie voire en totalité. L'agent peut disposer d'information dont ne dispose pas le dirigeant (asymétrie informationnelle).

- La théorie de l'agence repose sur deux hypothèses :
- les individus agissent pour maximiser leur fonction d'utilité.

- les individus sont capables d'anticiper les incidences de leurs relations d'agence en profitant des failles des contrats à leur avantage. Réciproquement chaque interlocuteur cherche à remédier à ces failles. Ce comportement régulateur induit des coûts qualifiés de coût d'agence.

JENSEN et MECKLING (76) dans le cadre de cette relation d'agence distinguent trois types de coûts :

- Des coûts de surveillance supportés par le dirigeant (principal) pour tenter de limiter le comportement opportuniste<sup>7</sup> de l'agent<sup>8</sup>.

- Des coûts d' "obligation" de l'agent de façon à mettre le dirigeant en confiance<sup>9</sup>.

- Des coûts correspondants à des "pertes d'utilité" subie par le dirigeant (principal) par suite de la divergence d'intérêt avec l'agent (la réciprocité peut être vraie).

Considérant les différentes formes organisationnelles d'un point de vue de la théorie financière de l'agence FAMA et JENSEN (83) soulèvent le problème de la séparation des fonctions d'assomption du risque, de décision et de contrôle (joués respectivement par les propriétaires les dirigeants et / ou contrôleur).

Selon eux une organisation est complexe dans la mesure où l'information spécifique (asymétrique), nécessaire à la prise de décision, qui se transmet entre les individus à un coût élevé, est détenue par de nombreux agents. A contrario une information non-complexe est caractérisée par une concentration de l'information spécifique.

Dans les organisations complexes la séparation fonctionnelle est plus adaptée. Le caractère diffus de l'information spécifique implique qu'il est plus efficace de déléguer la décision aux agents qui détiennent cette information. Une relation d'agence est alors créée et il est possible de réduire les coûts qui lui sont associés en séparant des fonctions de décision et de contrôle.

Dans les petites organisations le petit nombre de décideurs permet des gains d'efficacité car le faible nombre ou l'absence de délégation réduit ou supprime les coûts d'agence.

Après ces rappels de l'approche néo-institutionnaliste il reste à expliciter les principes de l'arbitrage entre l'interne et l'externe pour l'entreprise.

## I. 2 Le principe du choix d'internalisation ou d'externalisation au regard des coûts de transaction et d'agence.

La théorie institutionnelle de l'efficacité de l'entreprise vise à démontrer la supériorité de la forme centralisée (entreprise) sans pour autant renier la conception traditionnelle accordant une supériorité au marché. Elle fixe un cadre restreint à certains types de situations dans lesquelles le marché se trouve en échec. Caricaturalement il sera préférable de substituer une organisation centralisée-autoritaire au mécanisme du marché lorsque la transaction considérée présentera quatre caractéristiques particulières<sup>10 11</sup> : de fréquence, d'incertitude, de spécificité des actifs et de difficulté de mesure.

La fréquence : plus une transaction est appelée à se répéter plus les parties concernées auront intérêt à s'engager dans un contrat à long terme remplaçant une série de contrats ponctuels afin d'éviter les coûts de renégociation et de ré-écriture des contrats à chaque occurrence. De ce fait la fréquence des transactions est un facteur favorable au choix d'un contrat d'emploi et d'une gestion centralisée. Plus elle est élevée et moins est pertinent le recours au marché.

L'incertitude : plus l'incertitude qui pèse sur l'exécution d'un contrat est grande plus il est avantageux de remplacer les transactions du marché par une organisation pour économiser sur les coûts résultants. Si l'incertitude est élevée, il sera économiquement efficace de centraliser l'information et de confier les décisions et la coordination des activités à un organe central.

L'incertitude peut concerner l'évaluation des satisfactions futures des parties au moment de la conclusion du contrat.

Plus précisément :

- il est impossible ou très onéreux d'envisager à l'avance toutes les occurrences susceptibles d'advenir, les parties à l'échange ne disposant que de facultés limitées pour appréhender l'information pertinente. On retrouve ici le principe de rationalité limitée SIMON (62).

- Les parties contractantes peuvent être tentées de se dérober à leurs engagements contractuels pour satisfaire leurs propres objectifs par des comportements opportunistes aux dépens de leur partenaire (tricherie, malhonnêteté, flânerie volontaire...). Pour se prémunir contre des risques d'opportunisme on adoptera, (selon les néo-institutionnalistes), le contrat salarial associé à la relation d'autorité.

La Spécificité des actifs : lorsqu'une transaction implique des investissements particuliers (ad hoc) en équipement ou en capital humain dont le transfert dans un autre usage conduirait à une perte de valeur d'échange (problème des désinvestissements et des déqualifications) les parties concernées auront intérêt à s'assurer une relation durable par un contrat long. Plus encore les spécificités des actifs notamment humains, induisent des comportements de surenchère (opportunisme) lors de négociation si aucune alternative à court terme n'est possible pour le destinataire de la prestation (cas de dépendance).

Les difficultés de mesure : Du fait en particulier du travail collectif (en coopération) il est souvent difficile voire impossible de mesurer les contributions individuelles. L'impossibilité de mesure résulte, d'une part, des effets de synergie (positifs) associés aux travaux complémentaires et d'autre part, de façon éventuelle de comportements d'effort limité ou de dérobade (négatifs).

Remarque à propos des notions de transaction d'agence et de contrôle dans l'esprit du dirigeant d'entreprise.

Ce que nous avons qualifié plus haut de capacité cognitive du dirigeant recouvre en réalité sa capacité de perception de conscience et de mesure comptable éventuelle servant à réaliser des arbitrages qu'il doit

opérer quotidiennement ou à des horizons de calcul plus longs. Cette capacité est fortement contingente (personnelle et induite par un discours patronal ambiant). Qu'en est-il réellement sous l'angle de l'emploi ou plus largement du management des ressources humaines. ?

## II - VERS UNE EXPLICATION THÉORIQUE DES PRATIQUES D'INTERNALISATION ET D'EXTERNALISATION ACTUELLES DE L'EMPLOI

Souhaitant suggérer un modèle explicatif nous procéderons en deux temps. Dans un premier volet nous recenserons les coûts auxquels sont confrontés les entreprises dans leurs pratiques de GRH c'est à dire au travers des choix de mix-sociaux. Dans un second point nous proposerons une modélisation explicative des nombreuses pratiques actuelles possibles.

### II.1 Les coûts de GRH

Une politique de GRH peut se ramener schématiquement à quatre grands axes de décisions sociales se combinant entre elles et portant sur l'emploi, la rémunération, la valorisation et la participation (mix-social)<sup>12</sup>.

Au delà il faut bien sûr intégrer les coûts de gestion du personnel et de management des RH. Exprimées en termes de coûts on peut recenser grosso modo les charges suivantes :

#### Emploi

##### Recrutement :

- Coûts de prospection (annonces...)
- Coûts d'entretiens et d'entrevues
- Coûts de sélection
- Coût de recours à un cabinet de recrutement (sous-traitance)

##### Séparation

- Coûts de séparation brutale ou prématurée
- Coûts psychologiques et sociaux dans l'entreprise
- Coûts liés à l'impact sur l'image sociale de l'entreprise
- Coûts liés à la dégradation (éventuelle) du climat social.

##### Rémunération

- Salaires
- Charges sociales et parafiscales diverses
- Primes diverses (productivité, ancienneté...)
- intéressement - participation financière...

##### Valorisation

- Dépenses d'accueil et d'intégration
- Dépenses de formation
  - initiale
  - d'adaptation
- coûts d'adaptation et d'intégration à un poste, à une équipe de travail ou à un service...
- coûts liés à l'amélioration des conditions de travail de sécurité et d'hygiène.

- coûts liés aux entretiens d'appréciation destinés à rationaliser les promotions et les rémunérations
- coûts de gestion des carrières.

##### Participation

- Dépenses d'information et de communication diverses.
- Dépenses liées à l'animation des instances représentatives du personnel (DP, DS, C-Crédits(s) d'heures accordés aux instances représentatives du personnel.

##### Coût de gestion du personnel

- Dépenses requises pour assurer l'administration du personnel (calcul de la paie, tenue de fichiers, déclarations administratives, gestion des effectifs).
- Coût du personnel affecté à l'administration du personnel stricto sensu.
- Dépenses de documentation et de mise à jour en matière de Droit social et de Droit du travail.
- Dépenses d'acquisition de logiciels de GRH.
- Dépenses liées à des sanctions éventuelles par méconnaissance de la législation (prud'homme...).
- Coûts liés aux franchissements des seuils sociaux et fiscaux (10, 50, 300...).
- Coûts de gestion prévisionnelle des R.H.
- Coûts de confection de tableaux de bords sociaux.
- Coûts de diagnostic et de suivi social.
- Coûts d'introduction de nouveaux outils de gestion sociale.

##### Coûts de management des RH

- Coûts de coordination des individus et des groupes par l'encadrement
- Coûts de préparation des décisions relatives au management des ressources humaines.
- Coûts de gestion d'un système de "surveillance" intégrant des sanctions / récompenses.

##### Coûts de gestion des dysfonctionnements :

- Coûts des accidents de travail
- Coûts liés à l'absentéisme
- Coûts liés à des baisses de productivité
- Coûts liés à des baisses de qualité
- Coûts liés au turn over (cf. recrutement et séparation)
- Manques à gagner liés aux périodes d'essais
- Coûts destinés à améliorer l'image sociale de l'entreprise.
- Coûts destinés à préserver ou à améliorer le climat social.

Ainsi peuvent être recensés la plupart des coûts associés à l'internalisation de personnel dans une organisation. On peut en les résumant les ramener à trois grandes catégories ; il s'agit à propos d'intégration de personnel :

- de coûts d'acquisition → (coût ex ante)
- de coûts de conservation → (coût de régulation)
- et de coûts de séparation → (coût ex post).

Ces coûts peuvent être considérés bien sûr lorsqu'il sera question de procéder à une transaction externe concernant un produit ou un service quelconque à acquérir. Nous aurons en effet des coûts de transaction comprenant de façon traditionnelle :

- Le coût du produit ou du service acheté,
- Les coûts de négociation, de prospection,..... et de conclusion d'un contrat,
- Les coûts de suivi et de réaménagement éventuel des contrats....

En termes de perception des coûts il importe en outre de distinguer :

- les coûts comptabilisés ou comptabilisables
- les coûts d'opportunité (hors comptabilisation et décroissants) pour lesquels il conviendra de faire des évaluations, par une démarche analytique comportant plusieurs alternatives de choix.
- les coûts psychologiques (extra-comptables) du décideur jouant des effets amplifiants réducteurs ou modérateurs.

Au regard de cet ensemble de coûts il est intéressant de considérer à la fois les pratiques aujourd'hui observables et de concevoir un modèle explicatif du processus de choix chez le dirigeant (décideur).

## II.2 Les pratiques actuelles et leur modélisation

L'observation des pratiques de gestion des transactions, aussi bien internes qu'externes, auxquelles les entreprises sont fréquemment confrontées conduit à proposer une nouvelle approche de l'entreprise comme système.

La distinction traditionnelle de l'entreprise et de son environnement (système / environnement) est de plus en plus mise à mal au regard de nombreuses pratiques.

Il est permis à cet égard de s'interroger sur les frontières de l'entreprise si l'on considère à la fois les réseaux de coopération et les nouvelles formes d'emplois.

Il est nécessaire aujourd'hui d'atténuer de plus en plus le clivage entre les transactions réalisées à l'intérieur de l'entreprise et à l'extérieur.

De nombreux rapports contractuels vont au delà des transactions "normales" du marché sans aller toutefois jusqu'à l'intégration. Il s'agit notamment des réseaux de coopération, de quasi-intégration qui se situent à mi-chemin entre l'entreprise et le marché. C'est le cas par exemple dans les contrats de franchise où l'intégration économique et contractuelle sont fortes même s'il n'y a pas intégration (au sens juridique du terme). Dans ces cas des règles de dépendances mutuelles sont fixées. Ces règles limitent les risques de comportements opportunistes (relation d'agence). Autrement dit cela se traduit par une baisse des coûts de transaction sans que soient encourus les risques de majoration de coûts associés à l'éventualité d'un recours à une internalisation.

Symétriquement, le recours à des personnels à statut précaire (CDD ou à fort turn over) ou plus encore le recours à la sous-traitance de service (TT) ou de consultants (sous-traitance interne) dans le cadre d'une politique d'internalisation des activités conduisent à générer des frontières d'entreprises beaucoup moins précises et stables.

De ces constatations il en résulte que pour beaucoup d'entreprises actuelles la gestion des activités et donc de la GRH oscille ou combine trois types de pratiques d'emploi :

- des internalisations "stables", (noyau dur)
- des internalisations "molles" (emplois précaires ou sous-traitance interne)
- des externalisations "dures" (sous-traitance quasi-intégrée)
- et des externalisations "franches" (sous-traitance marchande classique).

L'arbitrage ou la combinaison de ces différentes formules par le dirigeant repose sur l'évaluation ou tout au moins à la perception des coûts différentiels des alternatives interne / externe.

L'explication tient essentiellement à une prise de conscience souvent forte de la charge d'internalisation et au caractère stratégique de certains emplois. Certains d'entre eux sont en effet perçus comme fortement générateurs de valeur ajoutée ou d'avantage concurrentiel, ou favorisant une action de contrôle. En revanche, d'autres sont faiblement générateurs de V.A. (ou d'avantages concurrentiels). ou encore non stratégiques c'est à dire faciles à remplacer sans que cela prête à conséquence.

De façon schématique le choix va s'opérer entre deux types d'éventualités :

- celle d'un coût interne de production.
- et celle d'un coût externe d'acquisition.

Plus explicitement il est possible de caractériser ces deux types de coûts.

### Coût interne de production (C.I.P.) :

- investissements matériels et financiers requis
- coût d'acquisition, de possession, de dysfonctionnement divers, de coûts d'agence et d'opportunités des acteurs employés (par rapport aux missions confiées par le dirigeant).
- coût d'organisation et de management de la production....

### Coûts externe d'acquisition (C.E.A.) :

- coûts de prospection, de négociation, de conclusion d'un contrat..
- prix de cession (selon la valeur, la fréquence et les exigences de qualité..)
- coûts liés aux révisions, de prix, de qualité, coûts de dysfonctionnements divers associés aux incertitudes (défaillance de fournisseurs, retards...)

La "perception" des coûts devient de plus en plus fine en termes comptables et extra comptables (coût

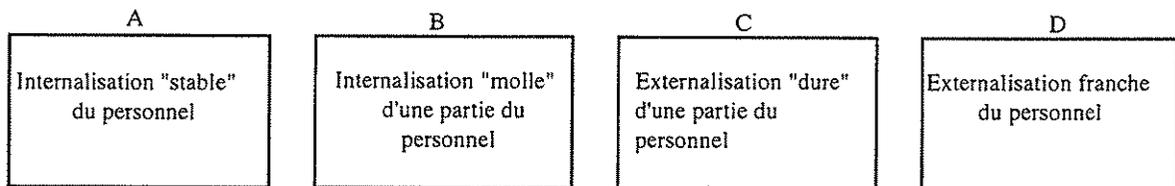
d'opportunité) aux yeux de nombreux dirigeants ce qui va les conduire au delà d'une alternative simple à opter éventuellement pour des alternatives médianes évitant ainsi les risques de défaillance ou destinés à limiter leurs coûts éventuels.

Qu'en est-il des alternatives médianes ?

L'internalisation "molle" concilie la production interne avec la possibilité de revenir sur le choix d'internalisation s'il y a retournement d'activité (cela permet à l'entreprise de gérer ses incertitudes

organisationnelles, techniques et économiques) en considérant les R.H. comme un volant d'adaptation.

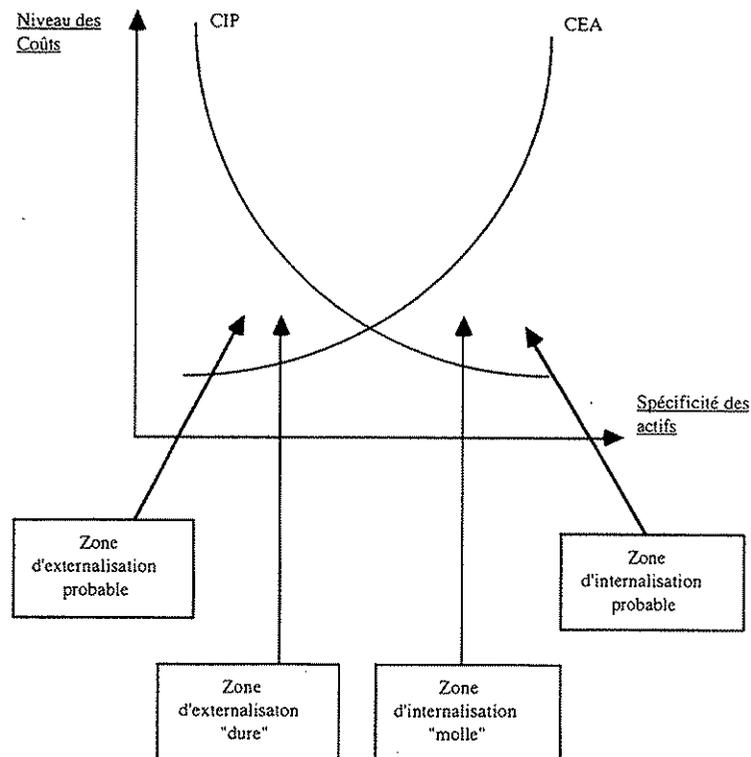
L'externalisation "dure" concilie le désengagement de l'organisation avec une volonté forte de contrôle. C'est le cas dans la gestion des sous traitances de spécialité notamment, fortement "réglementées" par des cahiers de charges exigeants assortis souvent d'une procédure de certification (qualité totale imposée aux sous traitants) qui se traduit par une forte détermination de la RH par le donneur d'ordre chez le sous-traitant <sup>13</sup>.



On peut imaginer une sorte de continuum entre A et D et observer que certaines entreprises combineront A et B, A et C, A et D voire A avec B et C et quelquefois même les quatre éventualités A, B, C, D simultanément selon la diversité et la nature des activités (de production ou de service).

Les termes de l'alternative CIP / CEA apparaîtront donc moins binaires que ne l'imaginaient les initiateurs de l'analyse des coûts de transaction comme tente de la suggérer le graphe suivant :

Les choix de contrat au regard des CIP et des CEA



Au delà de ce schéma privilégiant le déterminant "spécificité des actifs" il serait souhaitable pour satisfaire à une approche plus réaliste d'intégrer d'autres paramètres

déterminants. Sans prétendre à l'exhaustivité résumons ci-après les plus significatifs.

Paramètres déterminants des stratégies d'emploi	INTEN SITE	
	(forte)	(faible)
Spécificité des qualifications présentes sur le marché de l'emploi	F	f
Degré de protection du salarié par la législation du travail	F	f
Degré de spécificité des actifs internes ou externes à l'entreprise (degré de monopole)	F	f
Degré d'importance du service à rendre au client	F	f
Capacités de management du dirigeant (esprit artisan / esprit manager)	F	f
Incertitudes liées à la survie et / ou au développement de l'entreprise	F	f
Diversité (hétérogénéité des activités de l'entreprise)	F	f
Degré de culture artisanale ou industrielle du personnel	F	f
Acuité de perception des coûts par les décideurs de l'entreprise	F	f

## CONCLUSION :

Considérant le débat de fond sur l'entreprise et le marché, d'une part, et sur l'essence de l'entreprise qu'est le rapport salarial, d'autre part, force nous est de conclure qu'il existe une remise en cause du clivage ou de la dichotomie fondamentale entre entreprise et marché.

Jusqu'ici essentiellement observée et analysée au niveau des coopérations et des dépendances entre entreprises (groupes...) ou réseaux d'entreprises (district au sens italien du terme...) la nouvelle lecture des pratiques d'emploi ou de situations de salariat oblige à reconsidérer la logique de l'entreprise dans et hors de ses frontières si l'on veut comprendre à la fois les pratiques actuelles et anticiper les tendances futures.

## NOTES

<sup>1</sup> COASE (37), WILLIAMSON (75, 79, 81, 85)

<sup>2</sup> Au sens de H. MINTZBERG (cf. endoctrinement)

<sup>3</sup> Cf. infra I.1.

<sup>4</sup> Cf. "Gérer les hommes de la Jeune Entreprise". Henri Mahé de Boislandelle Editions CHOTARD (1993)

<sup>5</sup> Notamment O.E. WILLIAMSON

<sup>6</sup> "The Modern Corporation : origins, evolutions, attributes". (1981).

<sup>7</sup> Pour O.E. Williamson il s'agit de l'attitude consistant à tirer profit de l'autre ou des termes de la transaction ; en d'autres termes de privilégier son intérêt personnel.

<sup>8</sup> On entend par coût de surveillance la charge que représente la mesure des performances des agents et les décisions de récompense ou de sanction. Ces coûts peuvent donc être entendus dans un sens répressif ou normatif (endoctrinement...) ou dans un sens incitatif. Dans de dernier cas il s'agit de mesures adoptées pour motiver et impliquer le mandataire (agent) afin que son action se rapproche des vœux du mandant (dirigeant).

Il peut s'agir par exemple de l'octroi de primes, d'intéressement, etc...

<sup>9</sup> On peut interpréter cela comme des coûts d'allégeance...destinés à rassurer sur la nature réelle des intentions.

<sup>10</sup> Williamson O.E. (81) "The Modern Corporation..."

<sup>11</sup> ALCHIAN et DEMSETZ "Production, Information, Costs and Economic organization" AER Vol. 62 n°5 Déc. 72 pages 7 et 8.

<sup>12</sup> Cf. Henri MAHE DE BOISLANDELLE "GRH dans les PME". Editions Economica.

<sup>13</sup> Cf Thèse de F. LAVAL (IAE de Montpellier - CREGO-GRH) sur les incidences de l'impartition sur le mix-social des entreprises sous-traitantes de grands donneurs d'ordres (93/94).

## BIBLIOGRAPHIE

ALCHIAN A.A. et DEMSETZ, H  
"Production, Information Costs and Economic Organization". A.E.R., Vol. 62 N°5 (1972).

CHARREAUX G., COURET A., JOFFRE P., KOENIG G., de MONTMORILLON B.  
"De nouvelles théories pour gérer l'entreprise". Economica (1987).

COASE R.H.  
"The nature of the firm. NSG (1937). Revue Française d'Economie N°1 Vol. II pp 133 -157 (1987).

COSTA G.  
"Gestion des ressources humaines : le cas italien" 3ème Congrès AGRH de Lille (nov. 1992).

JENSEN M.C. et MECKLING W.H.  
"Theory of The firm Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure". Journal of Financial Economics. Vol. 3 (1976).

MAHE de BOISLANDELLE H.  
- "L'analyse politique outil de GRH ou instrument de lecture des outils de la GRH ?" 2ème Congrès de l'AGRH ESSEC-CERGY (Nov. 1991)  
- "Un outil de diagnostic stratégique la grille dépendance / technologie / avantages" in Revue Sciences de Gestion, ISMEA N°4 (1984).  
- "Le management politique peut s'il s'intégrer au mix-social et enrichir la GRH ?". Actes du Congrès du 3ème Congrès de l'AGRH. IAE de Lille (Nov. 1992).  
- "Gérer les hommes de la Jeune Entreprise". Editions CHOTARD (Mai 1993).

MARCH J.G., SIMON H.A.  
"Organizations". John Wiley & Sons N.Y. (1958).

MARCHESNAY M.  
"La transaction, outil d'analyse stratégique ?" in Mélanges en l'honneur du Professeur Lassègue. Editions Economica (1992).

MINTZBERG H.  
"Structures et dynamique des organisations". Editions d'Organisations (1982).

SIMON H.A.  
"New development in the theory of the firm". A.E.R. Vol. 52 N°2 (1962).

WILLIAMSON O.E.  
- "Markets and hierarchies : Analysis and antitrust implications". N.Y. The Free Press (1975).  
- "Transactions Cost Economics : The Governance of Contractual relations". Journal of Law and Economics N°2 (1979).  
- "The Economic Institution of Capitalism". N.Y. The Free Press (1985).