

La théorie de l'économie des coûts de transactions appliquée à la gestion des ressources humaines.

France HUNTZINGER

Maître de Conférences - Le Mans, CERETIM-CNRS 1240 - Rennes I.

RÉSUMÉ

Cet article a pour objet d'étudier comment certains concepts qui caractérisent la théorie de l'économie des coûts de transaction de Williamson peuvent s'appliquer aux problématiques rencontrées en Gestion des Ressources Humaines, et en particulier au modèle coopératif. Il s'avère que la notion de transaction et son prolongement dans l'approche contractuelle constituent un outil d'analyse fructueux à condition d'introduire le facteur Temps. En conséquence on est conduit à un «renversement» de la théorie : les coûts à minimiser deviennent des investissements à rentabiliser, dès lors qu'il s'agit de dépenses de coordination et d'incitation, correspondant à un enrichissement à la fois cognitif et financier.

Mots-clés : TRANSACTION - CONTRAT - COOPERATIVE - COORDINATION - INCITATION.

Depuis les travaux d'H. SIMON, l'Economie s'intéresse de plus en plus au management des organisations, abandonnant nombre d'hypothèses de la théorie néo-classique, qui concevait la firme comme une boîte noire et la réduisait à la notion d'entrepreneur unique agissant sur des marchés. La théorie de l'Economie des Coûts de Transaction énoncée par O.E. WILLIAMSON et prolongée par l'analyse contractuelle des organisations constitue un paradigme de concepts, que nous nous proposons d'étudier au regard des problématiques abordées en Gestion des Ressources Humaines. Compte tenu que celles-ci ne relèvent pas toutes de la notion de coût à minimiser mais impliquent aussi des investissements à financer et rentabiliser, nous tenterons donc de cerner les limites de cette approche dite transactionnelle après en avoir mis en relief ses apports. Nous nous référerons au modèle coopératif pour la double raison qu'il occupe une place intéressante dans la théorie de Williamson, et que par son principe d'origine précurseur de la G.R.H. moderne, c'est un contrat d'entreprise centré sur l'Homme, considéré non comme simple facteur de production mais comme ressource active principale.

LES APPORTS THEORIQUES : TRANSACTION ET CONTRAT

L'intérêt de cette théorie pourra s'apprécier au regard d'une approche de ces notions de base sur lesquelles elle s'appuie face à une certaine évolution de la notion de Gestion des Ressources Humaines.

La notion de Coût de Transaction

Deux postulats sous-tendent cette notion : l'organisation est un lieu privilégié de multiples *contrats* implicites ou explicites et l'entreprise apparaît comme un *marché interne*. Ainsi nous intégrerons, sans les rediscuter, les apports de la théorie contractuelle des organisations¹ et de la théorie du marché interne du travail².

Le marché interne du travail se définit comme une « une unité administrative à l'intérieur de laquelle la rémunération et l'affectation du travail sont déterminées par un ensemble de règles et de procédures administratives »³. L'origine de ces marchés internes

réside dans la spécificité des qualifications, de l'apprentissage « sur le tas » et de la coutume ou ensemble de pratiques fondées sur des règles non écrites produites par les collectifs de travail. Ainsi cette théorie a pour objet et ambition de justifier l'existence de politiques autonomes du personnel, distinctes des modes de décision contrôlés par les variables économiques du « marché externe du travail ».

Le contrat est un moyen de fixer les droits et les devoirs de chacun en vue de la coordination des actifs détenus par des agents plus ou moins spécialisés. Il s'inscrit donc dans le cadre d'un échange d'utilité lié au bien produit ou au service rendu. La mise en commun d'actifs de production pour produire en commun un output, qui sera cédé à des tiers ensuite contre transfert financier, s'applique au contrat d'entreprise où il y a coopération entre agents (marché interne). Dans ce cas les coûts de fonctionnement de l'organisation à minimiser sont les coûts liés à ces contrats⁴, dont la filiation provient fondamentalement de la notion de coût de transaction.

O.E. Williamson⁵ étudie les transactions et les processus contractuels, des plus simples aux plus complexes, engendrant des coûts qu'il s'agit de minimiser. Partant de l'hypothèse que l'échange a lieu sur un marché, il en déduit que, compte tenu de l'accroissement des coûts en rapport avec la complexification de l'échange, relatifs successivement à la négociation, au temps passé à l'information réciproque, à l'établissement du contrat lui-même, à la surveillance de son exécution, voire aux ajustements ex-post, il devient vital de mettre en place des institutions destinées à économiser ces coûts de transaction.

Ainsi dans un continuum schématique on passe du recours au marché à la quasi-intégration, puis à l'entreprise hiérarchisée suivie de l'intégration verticale des activités. En ce sens O.E. Williamson est l'héritier de R.H. Coase, pour qui la question capitale posée dans son article de 1937⁶ était : pourquoi les firmes développent une organisation interne ? En effet pour ce dernier l'internalisation d'activités jusque là externes à l'entreprise n'est pas essentiellement d'ordre technologique mais aussi d'ordre organisationnel et contractuel.

Selon Williamson, s'inspirant des thèses de H. Simon, les comportements des agents qui prennent des décisions sont régis par deux principes :

- le principe de rationalité limitée selon lequel tout choix est conditionné par la difficulté à traiter des informations trop nombreuses, et par les limites du langage; les agents n'ont pas vraiment les moyens ni la capacité à cerner des problèmes trop complexes dans un contexte d'incertitude.

- l'opportunisme, qui marque le comportement de tout individu seulement guidé par son intérêt

personnel, et qui augmente les risques de manipulation, de falsification, d'omission, de rétention, etc., des informations ; ce phénomène peut prendre de l'importance quand le contexte implique un petit nombre de cocontractants.

Williamson en conclut que, pour économiser ces coûts, il faut instaurer une organisation hiérarchique centralisée qui permettra de contrôler les comportements « déviants », de créer un isolement des agents limitant les conflits et de garantir ainsi un climat de sécurité et de confiance (approche comparable à celle de F. Taylor).

Evolution de la notion de G.R.H.

Selon D. Weiss, « la (nouvelle) gestion des ressources humaines comporte toutes les décisions et actions qui affectent la nature des relations entre l'organisation et ses salariés »⁷.

L'accent mis sur les Hommes dans l'entreprise en tant qu'actif, qui remonte aux années 50 (avec P. Drucker), a considérablement évolué du fait de l'intensification de la pression concurrentielle et des exigences de productivité, de flexibilité, de qualité, dans un contexte d'incertitudes économiques pour les entreprises. Ainsi sans remonter jusqu'aux sources de l'histoire de la place de l'Homme dans la firme, durant ces deux dernières décennies on est passé d'une gestion du personnel à une gestion des Ressources Humaines, qui se caractérise par l'intégration du problème de la valorisation du travail humain dans le management général, où celui-ci n'est plus seulement « dirigé » ou « géré », mais devient un sujet dont il convient d'harmoniser les buts propres aux objectifs de l'entreprise.

La problématique de la Gestion du Personnel était d'exploiter le plus rationnellement possible cette ressource, dite humaine, ce que Taylor a parfaitement réalisé dans ces principes d'Organisation Scientifique du Travail. En effet, quoique l'Ecole des Relations Humaines (Mac Gregor) ait pris le contre-pied de Taylor, assumer l'héritage de celui-ci (dans ses doubles aspects positifs et négatifs) semble être une condition pour une approche plus objective de la G.R.H (F. Mispelblom, 1994).

La gestion des Hommes dans la firme diffère donc de celle des ressources matérielles ou financières. Aux considérations économiques s'ajoutent des aspects humanistes : déjà présents dans les « œuvres sociales » des patrons paternalistes du 19^e siècle, ils seront systématisés par la philosophie des Relations Humaines. Les actions visant à améliorer l'ambiance, le climat social ou les conditions de travail ne remettent pas en cause le management scientifique qui se perfectionne et où les rétributions sont négociées à d'autres niveaux, la corrélation entre qualité des relations et performances n'étant pas acquise car elle dépend de l'objectif général du management pratiqué.

La problématique actuelle change de nature par la mise en évidence de deux phénomènes complémentaires : « l'humain » dont il s'agit est traversé de part en part par des enjeux sociaux, financiers et techniques, et les finances et techniques sont de part en part traversées par de « l'humain » »⁸.

Cette transversalité modifie la conception traditionnelle représentée par la gestion du Personnel, en déplaçant le centre du problème dans une formulation renouvelée : les personnes ne *sont* pas des ressources, elles *ont* des ressources (connaissances, capacités, expérience, mérite, personnalité) qu'il s'agit de mettre en valeur dans le cadre de la firme.

Aussi pour D.Weiss, « le défi des années 90 serait de passer de la gestion des Ressources Humaines à une gestion des Valeurs »⁹.

L'approche politique des organisations va permettre de dépasser ce dualisme technique/humain grâce à une analyse des comportements des *acteurs* en fonction des enjeux inscrits dans les éléments techniques, économiques ou structurels (Crozier et Friedberg, 1977). Le langage même de la G.R.H. évolue : le *commandement*, qu'il soit autocratique ou démocratique et « humain », demeure le commandement, tandis que l'approche en terme de logique d'acteurs suppose des relations de *négociation* permettant de trouver l'arrangement qui satisfait les parties concernées.

Quand la G.R.H. obéit à une logique *instrumentale*, celle de l'homme-objet, elle se définit comme un ensemble de pratiques sociales mises en œuvre au sein d'organisations-entreprises, dont la gestion prévisionnelle des emplois, qui s'exprime essentiellement en terme de flux, en est la parfaite illustration. Quand la G.R.H. se réfère à une logique d'*acteurs*, c'est-à-dire de l'homme-sujet, elle devient une véritable gestion des personnes, supposées portées par leurs intérêts et surtout leurs motivations, quoique, s'appuyant sur la théorie des motivations, la G.R.H. se soit souvent engagée dans la problématique du « comment motiver le Personnel ? », dont le principal défaut réside dans le risque d'un retour à une logique instrumentale.

Le champ de la G.R.H. s'est donc élargi; héritière de la Fonction Personnel, elle se développe désormais dans des domaines de compétences qui sont en général répartis en quatre branches : - gestion du Personnel - formation -relations avec les syndicats - communication. « La G.R.H. est une construction sociale contingente »¹⁰, qui n'a rien de naturel, et à laquelle d'ailleurs nombre de firmes résiste encore, bien que les tensions puissent être source de progrès.

En fin de compte, la G.R.H. ne se situerait -elle pas au carrefour des relations entre « l'homme - sujet - individuel » et « l'entreprise - sujet - collectif » ? Elle se déclinerait ainsi en une multitude de négociations

pour se réaliser en transactions, au sens des économistes tels que O. Williamson.

La mise en place du travail en groupes semi-autonomes depuis de nombreuses années remet en cause le principe d'isolement en vue d'économiser sur les coûts de transaction ; toutes les transactions internes qu'implique ce type de travail en vue d'une amélioration de la productivité et de l'ambiance sont acceptées.

Les travaux d'E. Brousseau (1993) montrent que les individus dotés d'une culture, d'un patrimoine, d'aptitudes professionnelles, ou les institutions dotées de tradition organisationnelle, c'est-à-dire d'actifs divers non totalement redéployables ou transférables, acceptent mutuellement des règles de comportement, qui s'articulent autour de mécanismes permettant la construction de tout contrat.

Les concepts du modèle contractuel

Quatre mécanismes contribuent à la construction d'un contrat :

- L'institutionnalisation des **Routines** pour économiser du savoir et assurer la stabilité.
- L'usage de l'**Autorité** pour dominer la contingence et assurer la flexibilité.
- La nécessité d'une **Surveillance** pour évaluer les contributions de chacun concernant l'amélioration de l'efficacité de la production et de l'organisation, ainsi que pour trouver des solutions aux conflits dans le partage des surplus et éviter les comportements opportunistes.
- L'instauration de systèmes d'**Incitation** pour limiter la surveillance, de manière à trouver le rapport optimum récompense/punition.

E. Brousseau fournit un modèle de lecture et une grammaire des contrats bilatéraux s'appliquant à des transactions passées en vue d'échanges d'utilités (K. Lancaster 1979), dont l'essentiel des mécanismes réside dans les points suivants¹¹ : Place respective de la routine et de l'autorité pour la coordination technique.

La routine définit par avance les comportements requis par les cocontractants, tandis que l'autorité est considérée comme un « Droit Résiduel » permettant de réaffecter les actifs et de modifier le comportement des agents qui coopèrent, en cas d'imprévu. Donc chaque contrat précisera le champ d'application respectif de la routine et de l'autorité, centralisée ou décentralisée.

Garantie et surveillance

Ces deux types de mécanismes sont destinés à assurer la sécurité et à prévenir les risques d'opportunisme. « L'otage est une ressource que l'agent perd au

profit de son partenaire en cas de comportement contraire à la convention »¹². Pour être dissuasif celui-ci doit avoir une valeur nettement supérieure aux gains espérés d'une attitude opportuniste. Par ailleurs le respect des promesses de chaque partie pourra être vérifié grâce à l'instauration d'un *droit d'audit*, créant une pression en cas de faute. L'auto-contrôle est sans doute le système le moins coercitif et coûteux, chacun acceptant d'être contrôlé par l'autre, au regard du recours à la justice. L'existence d'un superviseur, qu'il soit l'un des cocontractant ou un tiers rémunéré, qui suit le déroulement de la transaction, a l'avantage d'une meilleure efficacité par son aptitude à traiter toutes les informations utiles et spécifiques au contrat, souvent non retenues par la justice qui veut des « preuves ».

Notion de risque

La rémunération et le partage du risque seront traités différemment selon le degré de mesurabilité de la contribution des inputs au produit total (productivité marginale ou partage négocié ex-ante), et en fonction de l'assomption du risque par un seul agent qui rémunère ses partenaires de façon soit forfaitaire soit incitative.

Application au modèle coopératif d'entreprise

La coopérative de travail, firme autogérée, est un contrat où les coopérateurs, associés pour une longue période en vertu du principe de pérennité au delà même des générations, renégocient les décisions en assemblées générales ou en conseils d'atelier (régime d'autorité décentralisée). Le principe de liberté d'adhésion et de sortie n'implique pas de garantie, sauf souscription d'une ou plusieurs parts de capital social remboursables. La volonté de travailler ensemble sur une base égalitaire, selon le principe de la démocratie, fait de la coopérative un « contrat de confiance », évitant les mécanismes de surveillance (auto-contrôle). Les coopérateurs étant aussi *co-entrepreneurs* partagent les risques et les gains sur une base collective, également ou proportionnellement au travail, acceptant par avance la mise en réserves impartageables d'une partie des bénéfices.

Or Williamson décrit la coopérative comme la première alternative au marché dans l'esprit d'économiser des coûts de transaction; il la nomme « organisation en groupe de pairs ».

Les avantages résident essentiellement dans l'absence de liens de subordination entre les agents qui participent collectivement aux activités et privilégient les relations de coopération. On enregistre des économies d'échelle sur les coûts d'acquisition des informations, une capacité supérieure à supporter les risques, moins d'opportunisme et une meilleure atmosphère en raison de l'engagement quasi-moral des « pairs-coopérateurs ».

Les limites de cette organisation en font cependant, pour Williamson, une simple étape vers la firme

hiérarchisée. En effet la circulation intense des informations est difficile à gérer car le problème de la rationalité limitée revient, tandis que les procédures de décision deviennent complexes avec l'application du principe démocratique « un homme=une voix ». Un comportement opportuniste est toujours possible de la part de certains membres qui bloquent l'information et il n'est pas rare dans les faits qu'un leader apparaisse et provoque la hiérarchisation du groupe.

L'approche contractuelle selon le modèle d'E. Brousseau, qui permet de dépasser la dualité traditionnelle marché/hierarchie, servira d'outil dans l'analyse des aspects de la gestion des ressources humaines en termes de coût/investissement, et préciserà donc les limites d'applicabilité de la théorie de l'économie des coûts de transaction à la G.R.H.

LES LIMITES DE LA THEORIE VERSUS LA G.R.H.

Les limites du paradigme transactionnel se rapportent à l'absence du facteur Temps dans l'analyse des comportements des agents lors d'une transaction, dans la mesure où la notion de coût se réfère à une mesure instantanée des dépenses sans anticipation des résultats à plus long terme de celle-ci.

Or dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines certaines dépenses à l'instant T peuvent porter leurs fruits plus tard, comme la Formation par exemple, et par conséquent s'interpréter en terme d'investissement plutôt qu'en terme de coût.

Les caractéristiques particulières des Transactions en G.R.H.

Pour Williamson, trois éléments fondamentaux identifient la transaction : la spécificité des actifs engagés, l'incertitude et la fréquence. Avec l'introduction du facteur Temps dans l'étude du contexte de la transaction, nous pouvons élargir à cinq le nombre de variables d'identification.

Spécificité des actifs et Polyvalence du personnel

La question est de savoir si un actif peut être utilisé à d'autres fonctions ou par d'autres utilisateurs, sans perdre de sa valeur, en d'autres termes s'il est interchangeable ou transférable.

Quatre sortes de spécificité définies par O. Williamson¹³ concernent notre problématique :

- La spécificité *spatiale* ou immobilité géographique. Cette notion s'applique également au facteur travail, quand la faculté de mobilité des hommes est réduite par des contraintes sociologiques.

- La spécialisation *fonctionnelle*, pour un nombre limité de tâches, cas des personnes à faible niveau de qualification, facilement interchangeables, mais peu aptes à accomplir immédiatement de nouvelles tâches par manque de polyvalence.

- La spécificité relative à la *renommée* ou la *réputation*, applicable à des personnalités du monde des affaires, susceptibles d'occuper des postes de haute responsabilité dans la firme.

- La spécificité de *compétence et de savoir-faire* humain, accentuée par le caractère collectif, l'expérience acquise dans l'entreprise, la formation reçue. Ce type de spécificité est particulièrement marqué par le facteur temps. Une certaine asymétrie engendre des situations de position dominante qui n'incite pas les agents à optimiser leur comportement d'un point de vue social. A cet égard la politique de développement de la polyvalence au niveau de l'encadrement supérieur dans les firmes japonaises, en vue de constituer un vivier de « successeurs » pour des postes de direction, s'inscrit tout à fait dans cette optique de réduire la spécificité trop importante de certains actifs humains. Le temps de la formation doit être pris en compte, tant en ce qui concerne les niveaux d'exécution que les niveaux d'encadrement.

Incertitude et Gestion Prévisionnelle du Personnel

Les changements permanents de l'environnement associés au manque d'information sûre constituent le facteur principal de l'incertitude à laquelle sont confrontées les organisations. *L'adaptation* est donc le problème économique central, et concerne en particulier la gestion des ressources humaines. La gestion prévisionnelle des emplois permet, sur un horizon temporel de moyen terme, de prévoir les promotions, les embauches, les licenciements, les départs, et doit être associée à des plans de formation professionnelle, générale et de recyclage, qui répondent au besoin d'adaptation du facteur travail au changement. Ainsi les transactions internes relatives à la gestion des emplois sont largement conditionnées par des décisions stratégiques résultant de la qualité de l'appréhension de l'évolution de l'environnement, dans le but de réduire l'incertitude.

La fréquence et contrats de travail

La nature des contrats de travail choisis par une firme dépendra du caractère récurrent ou non de la transaction : le contrat à durée indéterminée s'appliquera plutôt pour des échanges d'utilités de longue durée et permanents ; le contrat à durée déterminée limitera la transaction dans le temps et pour des conditions particulières ; le recours au travail temporaire sera normalement occasionnel. De plus le contexte conjoncturel conduit souvent la firme à inclure une clause de flexibilité du temps de travail dans le contrat ou par renégociation ultérieure.

Mesurabilité de la transaction et évaluation du personnel

Ce qui importe ici est de savoir si un tiers peut évaluer l'utilité échangée entre deux parties, au sens de Lancaster, en quantité comme en qualité, ou bien effectuer une comparaison à une référence indiscutable. En matière de gestion des ressources humaines on touche le difficile problème de l'évaluation des personnes dans l'entreprise, tant dans ses principes que dans ses méthodes.

La personnalisation et le recrutement

Il s'agit de la spécificité de l'utilité apportée par chaque agent, non directement liée à la spécificité des actifs engagés. L'objet de la transaction sera personnalisé dès l'instant que les caractéristiques de l'output de l'un des agents sont spécifiées par son cocontractant selon ses besoins.

En conséquence, en G.R.H., les contrats et les procédures de recrutement pour des emplois peu qualifiés relèvent du type de transaction dite *banale ou standard*, tandis que les emplois d'encadrement moyen et supérieur induiront des transactions plus personnalisées. La mise au point du Profil de Poste, qui facilitera la sélection des candidats internes ou externes, s'apparente à la demande de *fourniture sur mesure*, où l'un des agents (candidat) doit recueillir des informations sur les besoins de l'autre (la firme) et réciproquement. L'embauche de personnel hautement qualifié devant assumer des responsabilités importantes et prendre des décisions tactiques et stratégiques accentue la personnalisation, dans la mesure où, outre des qualités professionnelles, la firme exige des qualités personnelles en accord avec la culture de l'entreprise. La coopérative de travail, qui ne trouve pas en son sein un associé-salarié capable de prendre la direction de la gestion, doit faire appel au marché et se montrer particulièrement vigilantes sur les qualités personnelles du futur dirigeant, dont l'adhésion aux valeurs coopératives est requise.

La notion de coût est-elle applicable en toutes circonstances aux transactions liées à la G.R.H. ?

Les niveaux de coût versus investissement en G.R.H.

Rappelons tout d'abord que les solutions préconisées par Williamson pour économiser les coûts de transaction résident dans la conjugaison de deux principes : la *hiérarchie* et l'*intégration*. D'une part un processus centralisateur évite le besoin de discussion dans un groupe et permet de réaliser des économies de communication. D'autre part l'intégration verticale réduit les transactions et offre, outre une harmonisation plus sûre des intérêts, des possibilités plus larges de processus de contrôle et de mesures incitatives.

Les critiques de la théorie de Williamson ne manquent pas de souligner les contradictions de son

raisonnement. Ainsi Ch. Everaere¹⁴ montre comment les phénomènes d'opportunisme et de bureaucratie entachent l'organisation interne, où se posent toujours des problèmes de favoritisme et de motivation, de rigidité et d'évaluation des performances. En bref l'organisation interne intégrée ne semble pas avoir nécessairement l'avantage sur le marché. Celui-ci conteste la thèse de Williamson sur son adéquation à la problématique de l'adaptation, de l'incertitude et de l'urgence, dans le cadre d'un modèle économique fondé sur la réactivité. Il propose alors de considérer la transaction non en tant que coût à minimiser mais comme un investissement à développer.

Ce « renversement » de la théorie de l'économie des coûts de transaction nous apparaît particulièrement fertile et adaptée à l'analyse des transactions dans le cadre spécifique de la Gestion des Ressources Humaines.

En effet si l'on se réfère à une conception procédurale de la rationalité des agents¹⁵, la formation des contrats repose sur la recherche des alternatives « préférables » (pas forcément optimales), en fonction des critères d'efficacité requis pour la transaction, et selon les différents niveaux de coûts fortement influencés par le mode de *coordination* qui permettra ou non des économies.

La coordination : coût ou investissement ?

Elle exige des dépenses de ressources intervenant à deux moments par rapport au contrat lui-même :

- *Ex-ante* : ce sont les coûts de *négociation*, tels que la recherche et la sélection des candidats à un poste à pourvoir, puis ceux relatifs à l'éventuelle discussion pour la fixation de la rémunération. Ils augmentent avec le degré de qualification et de responsabilité des personnels, pour lesquels la transaction devient plus complexe ou potentiellement conflictuelle.

L'introduction de la notion de *compétence* modifie l'approche traditionnelle de la GPP, en ce sens qu'elle apparaîtrait « davantage comme une idéologie que comme un simple outil au service de la gestion de l'emploi »¹⁶. La gestion des compétences se réfère à l'existence d'un marché interne du travail, où les critères de titre, de diplôme, ne suffisent plus pour déterminer le parcours professionnel. Certains aspects cognitifs et sociaux seraient aussi pris en compte : le « savoir-être » complétant le « savoir-faire ». Les modalités de reconnaissance et valorisation des compétences en terme de salaires, de classification des postes et d'organisation des évolutions professionnelles des individus, supposent la médiation incontournable des représentants des salariés. Elles concernent autant les niveaux supérieurs de qualification que les bas niveaux de qualification, selon J. Thomas, la formation étant considérée comme un « pari social » autant que comme une garantie d'employabilité. La

qualification peut être envisagée comme « un jugement porté sur le niveau et le degré de compétence d'un individu, compte tenu de l'emploi qu'il tient »¹⁷.

- *Ex-post* : ce sont les coûts de *réalisation*, par une possible renégociation des conditions de travail, des salaires, voire de l'emploi, en fonction, soit de l'évolution des résultats de la firme dans son environnement, soit de l'imperfection du mode de coordination choisi. De plus le mécanisme de pilotage même induit des coûts essentiellement relatifs à *l'Information*.

La gestion de l'information interne répond au double objectif d'assurer la convergence des actions individuelles avec le but commun, tout en évitant les conflits, et d'effectuer une mesure des contributions respectives de chacun à l'efficacité globale. Nous touchons là aux notions fondamentales en G.R.H. de motivation et d'implication du personnel, pouvant déboucher sur la rémunération individualisée.

La gestion de l'information externe se rapporte au besoin de s'adapter à l'environnement. Si l'information est centralisée, les décisions consécutives se traduisent en ordres, sinon leur efficacité dépendra étroitement de la qualité des procédures de collecte, de traitement et de transmission des informations, autrement dit de la qualité de la Communication.

Ainsi la notion d'interaction se substitue à celle d'intégration hiérarchique, se fondant sur un processus « d'apprentissage collectif »¹⁸, où chacun contribue à la construction d'un projet ou permet de découvrir des problèmes, des opportunités, voire même d'introduire des innovations. Dans les firmes coopératives la gestion démocratique apporte un **plus**, qui a cependant un **prix**, celui du **temps** consacré aux réunions des coopérateurs pour échanger les informations, discuter des projets et prendre des décisions. Le degré d'asymétrie de la répartition des informations entre les agents peut provoquer des rentes de situation en raison du phénomène de rétention considérée comme une marque du pouvoir, mais la coopérative est sans doute moins soumise à ce risque d'asymétrie, puisque des pratiques de partage du pouvoir résultent de la démocratie interne.

La notion de coût à minimiser est peu appropriée à ces dépenses de coordination qui sont indispensables au bon déroulement de toute transaction et conditionnent son efficacité. Prendre le point de vue de l'investissement signifie que ces dépenses seront d'une certaine façon « rentabilisées ».

L'incitation : coût et « contre-coût »

Les contrats prévoient donc en général des mesures incitatives au respect des engagements. Deux sortes de dépenses peuvent alors être distinguées : celles dont on pourrait faire l'économie directe et celles qui sont engagées pour générer ces économies.

La première catégorie relève bien de la notion de **coût à minimiser** : le comportement de « *tire-au-flanc* » d'un agent réduit la productivité du groupe de membres ou oblige les autres à augmenter leur effort afin de maintenir leur niveau de production, tandis que un agent non motivé refusant d'adapter son comportement n'acceptera pas les heures supplémentaires pour répondre à des commandes urgentes, laissant à ses collègues le poids de l'accroissement de la charge de travail. Les disputes constituent également un coût, puisque le temps passé et l'énergie consacrée à ces relations adverses ne sont pas utilisés à produire ; le climat social sera perturbé en même temps que le planning de production.

La seconde catégorie de dépenses représente un « **contre-coût** » en ce sens que des ressources sont dépensées pour éviter les coûts liés à l'apparition des phénomènes précédents. Les *garanties* réciproques permettront aux agents engagés dans une transaction durable d'être sécurisés. La création d'un climat de dialogue et de confiance offre aux employés le sentiment d'être reconnus, appréciés, intégrés, et permet à l'employeur d'avoir l'assurance de la qualité du travail. Ce sont plus des garanties morales que financières. Le mécanisme de *surveillance* correspond au besoin de s'informer sur les contributions effectives de chacun, de manière à organiser le partage équitable des surplus. Cette surveillance est d'autant plus importante que l'objet de la transaction sera difficile à mesurer.

Les *coopératives* fournissent encore un exemple tout à fait intéressant de résolution de ce genre de problème. D'une part, l'auto-contrôle est plus fréquemment utilisé, car son efficacité est liée à la motivation du travailleur, associé à la gestion. D'autre part, le partage des bénéfices est organisé par les statuts juridiques de telle sorte qu'une portion importante soit redistribuée aux salariés (minimum 25 %), constituant une motivation supplémentaire. Le reste du surplus est en général réparti entre deux postes principaux : la transformation en parts de capital social et la mise en réserves impartageables, propriété collective. Des conflits peuvent certes éclater au moment des choix de répartition des bénéfices annuels, en raison de l'aversion pour le risque de certains agents, qui les amène à rejeter un projet de développement nécessitant d'importantes mises en réserves au lieu d'une distribution immédiate des profits.

Pallier ce comportement contraint à consacrer du *Temps* à l'écoute des membres, à la discussion, à l'explication des projets, à la réflexion des co-acteurs, avant toute décision prise collectivement. L'objectif réside dans la recherche du *Consensus*, qui assure la cohésion de l'entreprise. Les mécanismes d'*incitation* et de *coercition* se justifient enfin dans l'optique classique de « récompenses » et de « punitions-prescriptions », (remise de médailles aux employés modèles ou des primes individuelles, règlement intérieur de l'entreprise).

Pour résumer, ce second type de dépenses s'apparenterait à un **investissement**, dont la rentabilité se mesurerait en termes de motivation, d'effort, de prise de risque, d'implication, de consensus, de climat social, etc. Elles évitent ainsi d'autres coûts.

Si « l'idée d'une valeur économique du temps consacré à la transaction entre les partenaires du projet »¹⁹ est admise, les coûts qui en résultent représentent des mises de fonds qui se traduiraient par un enrichissement à la fois cognitif et financier.

Dans une approche de coûts de transaction à réduire, la phase de décision sera courte au risque d'allonger la phase d'exécution en raison des nombreuses corrections à apporter dues au manque de concertation préalable des partenaires et à la rigidité du contrat.

Dans une approche d'*investissements de transaction*, la phase de décision sera plus longue du fait des processus d'interaction, d'apprentissage collectif, d'anticipation des problèmes, de sorte que la phase d'exécution soit raccourcie au point de dégager un gain de temps global sur l'ensemble de la transaction.

CONCLUSION

Le champ d'application à la G.R.H. de la théorie de l'économie des coûts de transaction de Williamson se situe principalement dans l'analyse des modalités de coordination des relations interindividuelles au travers de la notion de transaction et de contrat. Cependant l'approche exclusive en terme de coût ne permet pas de rendre compte du rôle du facteur Temps pour certaines catégories de dépenses assimilables à des investissements, dont la rentabilité s'apprécie moins en termes économiques purs qu'en termes psycho-sociologiques, et qui amènent ainsi à une organisation interne (illustrée par la coopérative de travail) bien éloignée des conclusions de Williamson.

BIBLIOGRAPHIE

ALCHIAN A. et DEMSETZ H., « Production, Information Costs, and Economic Organization », *American Economic Review*, vol. 62, décembre 1972, n° 5, pp. 777-795.

ALESSI L., « Property Rights, Transaction Costs and X-Efficiency : an Essay in Economic Theory », *American Economic Review*, vol. 73, septembre 1983, pp. 64-81.

BROUSSEAU E., *L'Economie des Contrats*, PUF, Paris, 1993.

CHARREAUX G., COURET A., JOFFRE P., KOENIG G., de MONTMORILLON B., *De Nouvelles Théories pour gérer l'entreprise*, Economica, Paris, 1987.

CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris, 1977.

EVERAERE C., « Des coûts aux investissements de transaction. Pour un renversement de la théorie de Williamson », *Revue Française d'Economie*, vol. II, n° 3, été 1993, pp. 149-203.

GUILLOUX V., « L'Applicabilité en Sciences de Gestion du Paradigme Transactionnel », *Economie et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, juillet 1992, SG n° 18, pp. 177-198.

HUNTZINGER F., « Forces et faiblesses du mouvement Scop dans la crise », *Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et associatives*, n° 253-254, 3^e et 4^e trim. 1994, pp. 38-47.

HUNTZINGER F., *Théorie de l'économie des coûts de transaction appliquée à la gestion des ressources humaines*, C.N.R.S.-CERETIM Université de Rennes I, Working Papers, n° 95/1, 1995, 20 pages.

JENSEN M.C. et MECKLING W.H., « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, octobre 1976, pp. 305-360.

MARCHENAY M., « La Transaction, outil d'analyse stratégique ? », in *Identités de la Gestion. Mélanges en l'honneur du professeur Lassègue*. Vuibert Gestion, Paris, 1991, pp. 135-146.

MOULLET M., note critique : « Modes d'échanges et coûts de transaction : une approche comparative du marché et de la firme », *Sociologie du Travail*, n° 4, 1982, pp. 484-490.

SIMON H.A., *Models of bounded Rationality : behavioral Economics and business Organization*, Cambridge, MIT Press, 1982.

WILLIAMSON O.E., « Transaction cost Economic : the Governance of Contractual Relations », *Journal of Law and Economics*, vol. 22, octobre 1979, n° 2, pp. 233-261.

WILLIAMSON O.E., « What is transaction cost economics ? », in *Economic Organization Firm, Markets and Policy Controls*, Brighton, Wheatsheaf Books Ltd., 1986.

WILLIAMSON O.E., « Comparative economic organization : The analysis of discrete structural alternatives », *Administrative Science Quarterly*, 36, n° 2, juin 1991.

NOTES

¹ G. Charreaux G. et J.P. Pitol-Belin., « La théorie contractuelle des organisations : une application au conseil d'administration », *Economie et Sociétés*, n° 6, 1985, pp. 149-181.

² P. DOERINGER et M. PIORE, *Internal labor market and non competing groups*, Lexington, 1971.

³ P. DOERINGER et M. PIORE, *Internal labor market and non competing groups*, Lexington, 1971.

⁴ On parle de façon équivalente de coûts des mandats et de coûts d'agence selon la terminologie de S.A. Ross (1973) et de M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976).

⁵ O.E. Williamson, *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, N.Y. : Free Press, 1975.

⁶ R.H. COASE, « The Nature of the Firm », *Economica*, New Series, IV, novembre 1937, pp. 386 - 405.

⁷ D. WEISS, *La fonction Ressources Humaines*, Les Editions d'organisation, 1992, p. 29.

⁸ F. MISPELBLUM, *Les Actes du 5^e Congrès de l'AGRH*, Montpellier, novembre 1994, p. 383.

⁹ D. WEISS, op.cit., p. 31.

¹⁰ F. MISPELBLUM, op. cit., p. 381.

¹¹ E. BROUSSEAU, *L'Economie des contrats*, PUF, Paris, 1993, p.126.

¹² Ibid., p. 122.

¹³ O.E. Williamson, *The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting*, Free Press, New York, 1985.

¹⁴ C. Everaere, « Des coûts aux investissements de transaction. Pour un renversement de la théorie de Williamson », *Revue Française d'Economie*, volume VIII, 3, été 1993, pp. 149-203.

¹⁵ E. BROUSSEAU, op. cit., p. 137 et sq.

¹⁶ F. PIGEYRE, *Les Actes du 5^e Congrès de l'A.G.R.H.*, Montpellier, nov. 94, pp. 129-138.

¹⁷ J. THOMAS, *Les Actes du 5^e Congrès de l'A.G.R.H.*, Montpellier, nov. 94, pp. 124-128.

¹⁸ C. EVERAERE, op. cit., p. 188.

¹⁹ Ibid., p. 191.