

Économie et gestion des ressources humaines : une synthèse des apports et limites des théories des contrats

Benjamin Dubrion

Résumé

Depuis quelques années, plusieurs auteurs rattachés à l'économie des contrats s'intéressent à la gestion des ressources humaines. L'objectif de cet article est d'établir un bilan sur la manière dont ces économistes rendent compte des « dispositifs de gestion des salariés ». Après avoir identifié les voies dans lesquelles s'enracinent les deux approches contractuelles étudiant ces dispositifs - à savoir la New Economics of Personnel et la théorie des coûts de transaction - nous analysons leur démarche puis soulignons leurs limites. Un regard particulier est porté sur leur normativité.

Abstract

Several authors of the economics of contracts have been studying personnel management for a few years. This paper aims at taking stock of the way these economists analyze « governance devices of personnel ». First of all, we identify the trends in which the two main theories - i.e. the New Economics of Personnel and the transaction cost theory - that study these devices take root. Afterwards, we analyze their processes and finally stress their limits. Their normative dimension is viewed in a specific way.

Citer ce document / Cite this document :

Dubrion Benjamin. Économie et gestion des ressources humaines : une synthèse des apports et limites des théories des contrats. In: Revue d'économie industrielle, vol. 106, 2e trimestre 2004. pp. 7-29;

doi : <https://doi.org/10.3406/rei.2004.3038>

https://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_2004_num_106_1_3038

Fichier pdf généré le 10/04/2018

ÉCONOMIE ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : UNE SYNTHÈSE DES APPORTS ET LIMITES DES THÉORIES DES CONTRATS

Mots-clés : économie des ressources humaines, théorie des contrats, théorie des coûts de transaction, nouvelle économie du personnel, dispositifs de gestion.

Key words : Personnel Economics, Contracts Theory, Transaction Cost Theory, New Economics of Personnel, Governance Devices.

Les années 1990 ont vu se multiplier les éditions de manuels d'économistes des contrats appliqués à la gestion des ressources humaines (GRH) (1). Deux catégories de manuels peuvent en particulier être distinguées. Il existe d'une part des ouvrages qui cherchent à élaborer une *synthèse* générale des contributions des économistes des contrats qui étudient la GRH, au-delà des différences existant entre les courants en concurrence au sein de l'approche contractuelle. C'est le cas, par exemple, de l'ouvrage de Milgrom et Roberts (1992) – *Economics, Organization and Management* – ou de celui de Ricketts (1994) – *The Economics of Business Enterprise*. Même s'il est plus ouvert aux apports de la sociologie et de la psychologie, l'ouvrage *Strategic Human Resources* de Baron et Kreps (1999) appartient à cette pre-

(*) Je tiens à remercier les deux rapporteurs anonymes de la *Revue d'Économie Industrielle* pour les critiques et suggestions adressées en vue d'améliorer une première version de ce texte.

(1) Par économistes des contrats, nous entendons les auteurs œuvrant dans le champ de l'« économie contractuelle » (Brousseau et Glachant, 2000) renvoyant conventionnellement à la théorie des coûts de transaction, la théorie des incitations et la théorie des contrats incomplets. Voir l'article des auteurs précédents pour une synthèse.

mière catégorie de manuels. D'autre part, d'autres ouvrages se donnent eux aussi pour objet d'étude les pratiques de GRH, mais celles-ci sont analysées dans une seule et même grille théorique, indépendamment des apports éventuels des autres théories contractuelles. Nous pensons ici tout particulièrement aux manuels de Lazear publiés respectivement en 1995 et 1998, *Personnel Economics* et *Personnel Economics for Managers*.

L'objet de cet article est précisément de faire le point sur les apports de ces travaux. Ceci peut se justifier de deux points de vue. D'une part, dans la mesure où l'approche contractuelle est aujourd'hui largement mobilisée par les économistes, il nous semble tout à fait légitime de nous interroger sur sa capacité à analyser la manière dont les individus sont effectivement gérés dans les entreprises. Cette question est d'autant plus intéressante à poser que certains auteurs revendiquent explicitement la pertinence de leur démarche pour rendre compte de ce qui se passe au sein des firmes en matière de gestion des salariés. D'autre part, l'approche contractuelle n'est pas homogène. Comme l'ont montré Brousseau et Glachant (2000), on peut distinguer trois grandes théories constitutives de cette approche – la théorie des coûts de transaction, la théorie des incitations et la théorie des contrats incomplets – chacune ayant ses spécificités. Il s'agira alors non seulement de mettre à jour les différences et les points communs entre ces théories mais aussi de souligner leurs limites au regard de leur application à un même objet d'étude : les « dispositifs de gestion des salariés ».

Dans ce texte, les dispositifs de gestion des salariés – ou des ressources humaines – renverront à l'ensemble des règles formelles et informelles adoptées par les firmes et visant à résoudre les problèmes liés à la régulation du travail en leur sein. Dans notre optique, les règles formelles sont des règles écrites, explicitées par des agents membres de la firme ou liés à la firme. Appliquées au cas des dispositifs de gestion des salariés, elles renvoient, à titre d'exemple, aux règles de rémunération formalisées dans les conventions collectives de branche ou aux règles d'évaluation, de promotion qui peuvent être explicitées au sein des directives prises par les directions des ressources humaines des entreprises. Les règles informelles ont trait quant à elles aux normes suivies par les agents de la firme sans avoir été rédigées par une instance propre et forcément produites consciemment par les agents. La valeur de loyauté ou la pression des pairs dans un groupe de travail constituent des exemples de telles règles. Comme nous le verrons ultérieurement, cette distinction entre règles formelles et règles informelles, souvent utilisée en GRH (2), ne recoupe pas strictement celle faite par les économistes des contrats entre contrats formels – ou explicites – et contrats relationnels – ou implicites.

(2) Cette distinction doit beaucoup à celle faite par J. D. Reynaud entre « le formel » et « l'informel » dans les organisations. Voir Reynaud (1997, pp. 108-112).

Si, comme nous l'avons déjà souligné, on repère généralement trois grandes théories contractuelles, toutes ne seront pas étudiées ici quant à leur manière de rendre compte des dispositifs de gestion des salariés. En effet, dans la mesure où la théorie des contrats incomplets construite dans la lignée de Grossman et Hart (1986) constitue une théorie de l'allocation des droits de propriété dont les apports à l'étude des dispositifs de gestion des salariés restent limités, cette perspective théorique ne sera pas abordée dans cet article. De même, les contributions de la théorie positive de l'agence que l'on peut identifier comme constituant une quatrième branche de l'approche contractuelle (Charreaux, 2000) ne seront pas analysées ici en tant que telles. Ce choix se justifie par le fait que l'étude des dispositifs de gestion des salariés par les auteurs de ce courant se confond souvent avec celle des théoriciens des incitations (3). Dans ce contexte, notre travail portera essentiellement sur la comparaison des apports et limites des perspectives théoriques contractuelles les mieux à même de rendre compte des dispositifs de gestion des salariés, à savoir la théorie des coûts de transaction (TCT) de Williamson et la théorie des incitations appliquée aux questions de GRH, la *New Economics of Personnel* (NEP) (Lazear, 1993).

Afin d'analyser, de différencier et de critiquer la manière dont les économistes des contrats rendent compte des dispositifs précédents, nous procéderons en trois temps. D'abord, nous spécifierons les deux grandes voies dans lesquelles s'enracinent les études contractuelles des dispositifs de gestion des salariés (1.). Ensuite, nous nous focaliserons sur les apports respectifs des théoriciens de la NEP et des coûts de transaction (2.). Enfin, nous mettrons en avant les limites spécifiques et communes de ces deux constructions théoriques tout en montrant en quoi elles sont toutes deux tiraillées entre positivité et normativité (3.).

I. — DEUX GRANDES VOIES CONTRACTUELLES D'ANALYSE DES DISPOSITIFS DE GESTION DES SALARIÉS

Les perspectives d'analyse des dispositifs de gestion des salariés repérables au sein de l'approche contractuelle prennent selon nous leur source dans les travaux d'auteurs de référence en théorie de la firme : Coase (1937) et Alchian et Demsetz (1972). Même si les dispositifs de gestion des salariés ne constituent pas un objet d'étude à part entière pour ces auteurs, ceux-ci suggèrent implicitement des voies d'analyse de ces dispositifs.

(3) Les contributions principales de Jensen – le représentant majeur de la théorie positive de l'agence – portant sur les dispositifs de gestion des salariés ont été co-écrites avec des théoriciens des incitations, dans le cadre théorique de ces derniers. Voir par exemple Baker, Jensen et Murphy (1988) et Jensen et Murphy (1990).

1.1. La perspective coasienne : une première proposition implicite à l'intégration des dispositifs de gestion des salariés dans l'analyse économique

On le sait, pour Coase (1937), la firme repose sur une relation d'autorité entre l'entrepreneur et le facteur travail, cette relation se substituant au système de prix quand les coûts de recours au marché – les coûts de transaction – sont supérieurs aux coûts d'organisation dans la firme d'une transaction considérée.

Or, en considérant qu'au sein de la firme, l'allocation des ressources est réalisée par l'autorité, Coase donne la possibilité aux économistes de s'intéresser aux moyens instaurés par l'employeur pour gérer les salariés. Il note à cet égard que l'utilisation d'instruments mis en place dans les firmes pour coordonner les facteurs de production peut avoir un impact sur la croissance des coûts d'organisation de l'activité économique de l'entreprise. Il avance en effet que « *le prix d'offre de la capacité d'organisation* » (note 1, 1937, p. 395) peut augmenter avec la taille de la firme et selon l'efficacité induite par les procédures de rationalisation souvent mises en place dans les grandes entreprises. Coase emploie le terme de « *rationalisation* » (p. 395) sans toutefois expliciter ce qu'il entend par là, et *a fortiori* sans préciser qu'il peut renvoyer aux procédures de rationalisation de la gestion des salariés. Il nous semble toutefois que cette élaboration théorique fournit des pistes pour prendre en compte les dispositifs de gestion des salariés dans l'analyse économique. En effet, l'utilisation de ces dispositifs peut faire varier les coûts de gestion du facteur travail au sein de la firme et donc rendre plus ou moins profitable pour l'employeur le recours à celle-ci – c'est-à-dire l'internalisation de la transaction – pour organiser les activités productives. Ces dispositifs peuvent en particulier avoir un impact sur les comportements adoptés au travail par les salariés. Comme nous le verrons ultérieurement, c'est dans cette perspective que Williamson analysera les dispositifs de gestion des salariés.

Si l'approche de Coase reste tout au plus suggestive quant à l'intégration des dispositifs de gestion des salariés dans l'analyse économique, c'est probablement parce qu'elle met fortement l'accent sur la dimension autoritaire de la firme, aux dépens d'une autre dimension pourtant fondamentale, la dimension incitative. En effet, chez cet auteur, une fois le contrat de travail conclu entre l'employeur et le salarié, son exécution n'est jamais problématique. Les comportements des travailleurs, l'intensité des efforts qu'ils déploient au travail, leur diligence ne sont pas pris en compte. Cette approche s'oppose nettement à celle de Alchian et Demsetz (1972) qui sont amenés à proposer une voie d'analyse des dispositifs de gestion des salariés alternative à celle Coase.

1.2. La perspective de Alchian et Demsetz : une seconde proposition implicite à l'intégration des dispositifs de gestion des salariés dans l'analyse économique

Dans un article de référence portant sur la « production en équipe », Alchian et Demsetz (1972) contestent la nature spécifique de la firme relativement au marché. Dans leur construction, la firme n'est qu'un nœud de contrats parti-

culier et il n'y a pas plus d'autorité au sein d'elle que sur le marché. Les auteurs se positionnent relativement à Coase en arguant que leur réflexion « *cherche à aller plus loin* » (p. 783) que ce dernier. Pour eux, « *les considérations de production en équipe, d'organisation de l'équipe, de difficulté dans la mesure de l'output et de problème de tire-au-flanc sont importantes dans (leur) explication mais (...) elles ne le sont pas dans celle de Coase* » (p. 784). La firme n'est pour eux qu'un « marché privé » (1972, p. 795) ne faisant que reproduire le système de prix du marché pour inciter les membres de l'équipe à l'effort. Dans cette optique, firme et marché ne se différencient pas en termes de nature comme chez Coase, mais en termes de degré, et plus particulièrement de *degré d'incitation* des agents. C'est en insistant alors sur cette dimension incitative non prise en compte par Coase que Alchian et Demsetz sont amenés à proposer des pistes d'analyse des dispositifs de gestion des salariés.

Pour assurer l'incitation des membres de l'équipe, les auteurs avancent que l'un de ces membres va se spécialiser dans le contrôle des comportements des autres (4). Ils dessinent alors les grands traits d'une grille d'analyse susceptible d'intégrer certaines des tâches communément analysées en gestion comme étant liées à la fonction ressources humaines. Ainsi, quand ils précisent la liste des activités confiées au contrôleur, Alchian et Demsetz notent que celui-ci devra « *mesurer la performance, déterminer les rémunérations, observer le comportement des membres de l'équipe afin de détecter ou d'estimer leur productivité marginale* » (1972, p. 782). S'il est vrai qu'elle ne se focalise pas explicitement sur les dispositifs de gestion des salariés, cette perspective fournit toutefois des éléments basiques à leur étude. À la lumière du raisonnement de Alchian et Demsetz, ces dispositifs peuvent être interprétés comme des instruments mis en place au sein des firmes dans l'objectif d'inciter les agents économiques à ne pas tirer au flanc. C'est dans la lignée de cette interprétation que les théoriciens de la NEP vont s'attacher à faire des dispositifs de gestion des salariés un objet d'étude économique à part entière, comme nous allons le voir maintenant.

II. — L'ANALYSE DES DISPOSITIFS DE GESTION DES SALARIÉS DANS LA *NEW ECONOMICS OF PERSONNEL* ET LA THÉORIE DES COÛTS DE TRANSACTIONS

Nous allons ici d'abord analyser la théorie contractuelle élaborée dans la lignée de Alchian et Demsetz – la *New Economics of Personnel* (NEP) – puis

- (4) La position de Alchian et Demsetz peut paraître ici ambiguë dans la mesure où l'introduction du contrôleur peut être perçue comme témoignant de la présence d'autorité au sein de la firme. Précisons que les auteurs ne nient pas qu'il existe, au sein de la firme, une forme de direction dans l'utilisation des ressources. Ils rejettent plutôt l'idée que cette forme de direction ait une quelconque importance pour définir la firme et la différencier du marché. Au sein de la firme comme sur le marché, les agents sont dans une relation d'égal à égal pour Alchian et Demsetz, ce qui n'est pas le cas pour Coase.

nous aborderons la construction de Williamson qui, moins réductrice, se situe dans le prolongement de Coase. En ce qui concerne la NEP, nous l'étudierons tout particulièrement en insistant sur le point de vue d'Edward Lazear, un des représentants majeurs de ce courant.

2.1. Une grille d'analyse des dispositifs de gestion des salariés dans la lignée de Alchian et Demsetz : la *New Economics of Personnel*

2.1.1. La NEP : une approche distincte des autres sciences sociales appliquées à la GRH

Selon Lazear, la NEP cherche à apporter un éclairage économique scientifique sur un objet qui a été jusqu'ici relativement peu étudié par les économistes, la gestion des ressources humaines. Par gestion des ressources humaines – « *personnel management* » en anglais – il entend les pratiques de gestion des salariés renvoyant de manière générale aux activités d'embauche et de licenciement, à la formation, aux systèmes de rémunération, à l'organisation des postes de travail et l'évaluation des travailleurs (1995, p. 1). Il précise que les économistes ont certes déjà abordé indirectement certains de ces sujets au sein de la théorie néoclassique de la production. En effet, celle-ci permet en partie de comprendre quelle est la quantité de travail que le producteur utilise et combine au capital, mais elle le fait de manière beaucoup trop abstraite pour être applicable directement par les praticiens en ressources humaines selon l'auteur. La NEP se veut, elle, directement applicable et complètement dédiée à l'étude des pratiques de GRH. Lazear revendique par ailleurs clairement ses différences avec les autres sciences sociales ayant le même objet d'étude qu'elle, en particulier la sociologie et la psychologie du travail. À la lecture de l'auteur, plusieurs différences peuvent être soulignées.

Premièrement, Lazear fait des sciences physiques et biologiques le modèle sur lequel est construite la NEP, contrairement aux autres sciences sociales. Calquant leur démarche de recherche sur les sciences dures, les économistes auraient alors par rapport aux autres chercheurs un « *avantage comparatif en offrant des solutions, mais un désavantage comparatif dans leur manière de poser les questions* » (p. 2) du fait de la rigueur de leur cadre analytique. Il note que l'une des faiblesses de l'économie est que pour être rigoureux, les économistes doivent poser des hypothèses simplifiées qui limitent en définitive la portée de leurs analyses. C'est alors selon Lazear « *pour cette raison que la manière plus large de penser qui caractérise les psychologues et sociologues du travail permet de mieux identifier les problèmes, mais offre des solutions moins satisfaisantes que celles fournies par les économistes* » (1995, p. 2).

Deuxièmement, l'auteur s'oppose très clairement à l'idée courante chez les sociologues et psychologues qui s'intéressent à la GRH, idée selon laquelle il n'existerait pas de principes objectifs et absolus en matière des salariés mais seulement des principes relatifs spécifiques à chaque entreprise. Il note alors : « *Je rejette totalement cette conception et avance que l'économie du person-*

nel est une science dédiée à la découverte des politiques et des principes qui décrivent la manière dont le monde fonctionne et devrait fonctionner » (1995, p. 2). Il est tout à fait possible pour lui d'identifier des régularités fortes, des lois – même s'il n'utilise pas ces termes – dépassant les particularités de chaque politique de GRH des entreprises. C'est même l'un des objectifs de l'économiste de mettre à jour ces régularités, ce qui est d'ailleurs selon lui plus facilement faisable quand on analyse les politiques de GRH que les structures plus impersonnelles du marché. Il justifie ce point de vue en notant « *qu'après tout, les travailleurs sont des individus, et à la différence du capital, ils ont des soubassements et des structures de comportements spécifiques* » (1995, p. 2) renvoyant en particulier à la maximisation de la satisfaction individuelle.

Enfin, la dernière différence entre la NEP et les autres sciences sociales appliquées à la GRH renvoie à la capacité de l'économie à quantifier et à modéliser dans un langage rigoureux – les mathématiques – les comportements des salariés. Cela permet selon Lazear de « *révéler que des explications apparemment directes et intuitives portant sur le champ des relations de travail sont souvent trompeuses et fréquemment fausses* » (1995, p. 3). Le langage mathématique garantirait la rigueur du raisonnement des économistes des ressources humaines (5).

De manière générale, Lazear veut montrer que non seulement les économistes disposent depuis quelques années d'outils permettant d'apporter aux praticiens en ressources humaines des solutions à leurs questions, mais qu'en plus, les prescriptions économiques sont les mieux à même de répondre à leurs problèmes car elles sont fondées sur une démarche scientifique positive calquée sur le modèle des sciences physiques. Ainsi, en quatrième de couverture de son ouvrage de vulgarisation des résultats des économistes des ressources humaines à l'attention des hiérarchiques – *Personnel Economics for Managers* (6) –, Lazear (1998) présente son travail comme n'étant pas moins qu'une réponse scientifique aux problèmes pratiques que rencontrent les managers comme par exemple, pour le citer, « *Comment recruter les meilleurs employés ? Comment et quand les évaluations devraient-elles être conduites ?*

(5) Cet argument est aussi avancé par Gibbons (2004).

(6) Le manuel *Personnel Economics for Managers* se différencie de *Personnel Economics* par le fait qu'il se veut plus vulgarisateur des principaux résultats obtenus en économie des ressources humaines. Rédigé à l'attention des non-économistes, il contient très peu de modélisations mathématiques (situées en annexes des chapitres) et s'appuie sur de nombreux exemples. *Personnel Economics* s'adresse quant à lui plus directement à des étudiants en économie, mettant en avant la spécificité de l'approche économique appliquée à la GRH relativement aux autres disciplines des sciences sociales. Les deux manuels ont grossièrement la même structure, organisée en différents chapitres thématiques (la rémunération, l'évaluation, l'organisation en poste, etc.) faisant le point sur les résultats des modèles.

Comment les stock options devraient-elles être structurées pour maximiser les incitations ? », c'est-à-dire selon lui autant de questions concernant un « *champ qui manque traditionnellement de ressources pour établir des théories et des affirmations* ».

Pour répondre aux questions précédentes, les économistes des ressources humaines mobilisent le cadre théorique élaboré par les théoriciens des incitations, Lazear présentant la NEP comme une branche de la théorie des incitations appliquée aux questions de gestion des salariés (1995, p. 1).

2.1.2. Une application de la théorie des incitations aux questions de GRH

Dans l'ensemble des théories contractuelles, la théorie des incitations est probablement celle qui se rapproche le plus, dans ses fondements, du modèle néoclassique. Les agents sont supposés dotés de capacités de calcul illimitées et connaissent la structure des problèmes auxquels ils font face, agissant dans un univers probabilisable. Toutefois, contrairement à la théorie néoclassique, ils ne disposent pas de la même information sur les variables qui déterminent leur choix – hypothèse d'asymétrie d'information. Certains individus – les « *principaux* » – sont sous-informés par rapport à ceux qui vont agir pour eux, les « *agents* ». Puisque l'agent est supposé posséder des informations qui ne sont pas connues du principal, le problème à résoudre consiste à expliciter « *comment un individu, le principal (c'est-à-dire l'employeur) peut concevoir un système de rémunération (un contrat) qui incite un autre individu (son agent, c'est-à-dire l'employé), à agir dans l'intérêt du principal* » (Stiglitz, 1987, p. 966). Mettant clairement en avant l'importance des incitations entre les agents économiques (7), cette conceptualisation nous semble directement imprégnée de la conception de l'organisation interne de firme défendue par Alchian et Demsetz (1972).

C'est à la lumière de cette structure théorique minimale que sont étudiés les dispositifs de gestion des salariés dans le cadre de la NEP, ceux-ci étant vus comme des formes contractuelles visant à inciter le salarié à agir dans l'intérêt de l'employeur – c'est-à-dire le plus souvent dans les modèles, la maximisation du profit.

Mathématiquement, il s'agit d'analyser un système d'équations consistant à maximiser une fonction de profit sous deux contraintes : l'une rendant compte de l'idée selon laquelle le salarié accepte le contrat – contrainte de participation – l'autre de l'idée selon laquelle le salarié maximise effectivement son

(7) Des auteurs comme Lazear et Prendergast font explicitement reposer leur démarche sur le postulat selon lequel « *les incitations sont l'essence de l'économie* » (Lazear, 1987, p. 744 ; Prendergast, 1999, p. 7).

effort – contrainte d’incitation. En fonction de différentes hypothèses faites notamment sur les structures de préférence des agents, sur les structures d’information, la technologie, le degré d’aversion au risque des salariés, l’observabilité ou non de l’input et/ou de l’output, il est possible de différencier chacun des contrats analysés à la lumière du critère d’efficacité parétienne. La modélisation mathématique permet ainsi de comparer les « contrats incitatifs » entre eux et d’indiquer aux managers quel est en théorie le dispositif le plus efficace, compte tenu de la situation dans laquelle les salariés travaillent – cette situation est caractérisée d’un point de vue théorique par les hypothèses retenues dans le modèle.

Les premières modélisations de la NEP se sont principalement focalisées sur les contrats dit explicites ou formels, c’est-à-dire des contrats portant sur des variables observables par un tiers – on parle alors de vérifiabilité – comme par exemple les systèmes de rémunération à la pièce (8). L’hypothèse de vérifiabilité permet de rendre le contrat exécutable et crédibilise les engagements des agents. Puisque les variables sur lesquelles porte le contrat sont vérifiables, un tribunal pourra toujours intervenir en cas de conflit pour faire respecter les engagements des co-contractants. Depuis les années 1990, la tendance est à la modélisation des pratiques de gestion des salariés associées aux « contrats relationnels » – ou contrats incitatifs implicites. À la différence des modèles de contrats explicites, les modèles de contrats relationnels portent sur des variables non observables par un tiers ou observables par un tiers mais à des coûts prohibitifs. Dans une telle situation, l’exécutabilité des contrats n’est pas garantie par un tribunal. Renvoyant à un ensemble beaucoup plus large de situations réelles que dans le cas des contrats explicites, les modèles de contrats relationnels permettent d’analyser l’ensemble des pratiques, des habitudes, des routines qui sont suivies par les agents au sein de la firme sans qu’*a posteriori*, l’intervention d’un tiers permette de trancher un conflit en cas de non-respect des obligations des co-contractants. Les économistes emploient le plus souvent le terme de « norme » pour rendre compte de ces situations, définissant la norme comme « *une règle qui n’est ni promulguée par une source officielle tel un tribunal ou le pouvoir législatif, ni rendue exécutoire [enforced] par la menace de sanctions légales, mais qui y est cependant régulièrement soumise* » (Posner cité par Hart (2001), p. 2). De manière générale au sein des modèles, l’exécutabilité des contrats relationnels repose sur le fait qu’individuellement, chaque agent n’a pas intérêt – en termes d’utilité – à ne pas respecter ses engagements. Appliquée à la GRH, les contrats relationnels permettent de rendre compte par exemple des phénomènes de confiance ou des

(8) Nous éviterons dans ce texte d’employer l’expression « contrat formel » dans la mesure où l’adjectif « formel » tel qu’il est employé par les économistes ne renvoie pas à notre conception des règles « formelles » définies en introduction.

systèmes d'évaluation subjective de la performance (9). Les travaux les plus récents cherchent en fait à modéliser la combinaison entre contrats incitatifs explicites et relationnels. Ils aboutissent le plus souvent à montrer que ces deux grandes catégories d'éléments sont complémentaires en matière d'incitations des salariés (Gibbons, 2004).

Si Lazear insiste sur la dimension *normative* des apports des économistes appliqués à la gestion des salariés, il semble que Gibbons, même s'il ne nie pas lui-même cette dimension, insiste plus sur le caractère *positif* de ces travaux (Gibbons, 1999). Nous reviendrons dans la troisième partie de cet article sur cette question dans la mesure où elle révèle selon nous le déchirement de la NEP à se revendiquer à la fois positive et normative.

2.2. Une grille d'analyse des dispositifs de gestion des salariés dans le prolongement de Coase : la théorie des coûts de transaction de Williamson

Contrairement à la NEP, l'analyse des dispositifs de gestion des salariés menée par la TCT s'imprègne de Coase (1937) dans la mesure où elle s'intéresse à la comparaison des coûts d'organisation des activités économiques dans la firme relativement au marché. La différenciation firme/marché est alors fondamentale dans cette perspective (10). Sans cette différenciation, il n'est pas possible de comprendre pourquoi la TCT offre un cadre d'analyse des dispositifs de gestion des salariés. Ce qui finalement justifie leur étude, c'est que pour Williamson, l'utilisation de ces dispositifs explique en partie le développement des coûts de coordination de l'activité économique *au sein* de la firme, à comparer aux coûts de transaction du marché. C'est pourquoi on ne s'étonnera pas de trouver chez Williamson d'une part l'opposition entre firme

- (9) La distinction faite par les économistes de la NEP entre contrats explicites et contrats relationnels ne recoupe pas strictement la distinction que nous avons faite en introduction entre dispositifs basés sur des règles formelles et dispositifs basés sur des règles informelles. En effet, par exemple, un système d'évaluation subjective de la performance – comme les systèmes actuels d'évaluation des compétences – renvoie dans notre optique à un ensemble de règles formelles dans la mesure où il repose sur des règles explicitées, écrites par des agents de la firme – le plus souvent la direction des ressources humaines – alors qu'il est modélisé par les économistes de la NEP comme une forme de contrat relationnel puisque le niveau de performance qui est évalué n'est pas objectivement observable par un tiers.
- (10) Contrairement à la TCT et du fait du cadre théorique général repris à la théorie des incitations, il n'est pas nécessaire de s'intéresser à la différenciation firme/marché pour analyser les dispositifs de gestion des salariés dans la NEP. La relation d'agence est en effet applicable à un grand nombre de situations entre deux agents économiques, que ceux-ci soient dans la firme ou en dehors d'elle.

et marché qui était présente dans l'article de Coase (1937), et d'autre part une critique de la conception de la firme de Alchian et Demsetz (1972) (11).

Pour présenter la démarche de Williamson, nous aborderons d'abord le cadre d'analyse général au sein duquel prend sens l'étude williamsonienne des dispositifs de gestion des salariés. Nous nous focaliserons ensuite sur l'étude de ces dispositifs.

2.2.1. Le cadre général d'analyse des dispositifs de gestion des salariés

À la différence des modèles de la NEP qui sont des constructions théoriques déductives, la théorie de Williamson est inductive (Brousseau et Glachant, 2000). Dans son étude des dispositifs de gestion des salariés, Williamson s'appuie notamment sur les observations empiriques et les études appliquées de Barnard (1938) et surtout de Doeringer et Piore (1971). Les travaux de ces deux derniers auteurs constituent un repère important pour Williamson qui va en partie s'attacher à rationaliser, du point de vue de l'efficacité en termes d'économie de coûts de transaction, les faits stylisés mis en valeur par Doeringer et Piore. Se présentant comme une construction originellement positive, la TCT s'appuie sur des hypothèses plus conformes au réel que celles de la NEP – notamment celles d'opportunisme des agents, de rationalité limitée et d'incertitude radicale, dont la combinaison explique l'incomplétude des contrats – et donc beaucoup moins réductrices. C'est dans ce cadre que Williamson élabore une grille d'analyse économique des dispositifs de gestion des salariés qui prolonge puis dépasse la suggestion de Coase présentée dans la première partie de notre travail. Elle la prolonge en prenant explicitement en compte les dispositifs précédents, puis la dépasse en intégrant dans son analyse de l'organisation interne la dimension incitative de la firme qui était éludée par Coase.

Tout comme Doeringer et Piore (1971) ont mis l'accent sur l'importance des qualifications spécifiques au sein de la firme, Williamson part de la spécificité des actifs pour analyser l'organisation interne de la firme. Dans le cadre de transactions caractérisées par la mise en œuvre d'actifs spécifiques sur le long

(11) Dans la mesure où ce thème n'est pas en relation directe avec la problématique de notre article, nous ne développerons pas ici les critiques de Williamson à la conception de la firme de Alchian et Demsetz. Ce point est abordé par l'auteur dans un article de 1991 au sein duquel il se positionne relativement à Alchian et Demsetz en écrivant que « *décrire la firme comme un «nœud de contrats» suggère que la firme n'est pas différente du marché d'un point de vue contractuel (...). Qu'il ait été instructif de concevoir la firme comme un nœud de contrats est évident (...). Mais appréhender l'entreprise uniquement comme un nœud de contrats contribue à éluder ce qui distingue fondamentalement ce mode de gouvernance (...), l'adaptation bilatérale effectuée par l'autorité* » (Williamson, 1991, p. 274).

terme, la problématique de Williamson consiste à trouver le mode d'organisation de l'activité économique visant le mieux à économiser sur la rationalité limitée des agents et limitant en même temps les risques liés au développement de comportements opportunistes. Williamson cherche à montrer que l'encadrement des relations entre employeurs et employés par les formes individuelles de contrat classiquement distinguées dans la littérature n'est pas efficient en termes d'économie de coûts de transaction.

Distinguant quatre formes individuelles de contrat (« *individualistic contracting modes* » (1975, p. 64) – le contrat d'achat-vente, le contrat contingent complet, le contrat spot séquentiel et le contrat d'autorité – Williamson montre qu'aucune d'elles ne peut correctement faire face aux spécificités de la relation d'emploi. Sans entrer ici dans les détails de sa démonstration, il souligne que l'un des inconvénients commun de ces formes est qu'elles ne freinent pas le développement des comportements opportunistes des salariés. Dans sa perspective et contrairement aux modélisations de la NEP où l'accent est prioritairement mis sur les incitations *ex ante* des salariés, Williamson s'intéresse à l'étape d'exécution du contrat. C'est en fait selon lui l'organisation interne *collective* de la firme qui, *grâce* à différents dispositifs négociés collectivement ou émergeant des pratiques des agents, constitue une réponse pertinente à l'encadrement des membres de la relation d'emploi.

La démarche de Williamson consiste alors à montrer que les dispositifs de gestion des salariés adoptés au sein des firmes le sont parce qu'ils permettent d'économiser sur la rationalité limitée des agents et de contenir les comportements opportunistes des salariés. Comme l'a justement souligné Gibbons (2000), l'étude williamsonienne de l'organisation interne se focalise en fait essentiellement, pour reprendre les termes des théoriciens de la NEP, sur des contrats relationnels – et non sur des contrats explicites – dans la mesure où pour le représentant majeur de la TCT, les conflits dans la firme sont réglés « en interne », la firme constituant sa propre cour d'appel.

2.2.2. Les dispositifs de gestion des salariés chez Williamson

Williamson se focalise principalement sur trois dispositifs fondamentaux en matière de gestion des salariés – le système de rémunération, le système de promotion interne et les procédures d'évaluation des salariés – dont il combine l'analyse avec l'« atmosphère » de l'organisation interne, renvoyant à la dimension informelle de l'organisation.

Comme Doeringer et Piore (1971), Williamson conçoit qu'au sein de la firme, les salaires sont déterminés collectivement à partir des caractéristiques des postes de travail et non des capacités productives individuelles des salariés. Ainsi qu'il l'écrit, l'organisation interne de la firme constitue « *un système dans lequel les taux de salaire sont principalement attachés aux postes et non aux individus* » (1975, p. 74). Selon l'auteur, la règle de fixation des salaires aux postes de travail atténue les comportements opportunistes des salariés car ceux-ci ne sont plus incités à négocier individuellement et directe-

ment leur salaire avec l'employeur. La dimension collective de l'organisation interne diminue les incitations individuelles des salariés à négocier de manière répétée leur niveau de salaire. Se référant par ailleurs aux travaux de Barnard (1938), l'auteur note qu'un tel système permet de discipliner plus facilement les salariés. Ceux-ci seront moins incités à agir contre l'autorité hiérarchique puisqu'ils seront traités de manière identique et impersonnelle, à travers la structure en postes de l'organisation.

À cet égard, Williamson paraît sceptique quant à l'efficacité des systèmes d'individualisation des salaires. Selon lui, payer les individus sur la base de leur degré de spécificité reviendrait à réintroduire des éléments de négociation individuelle dans la procédure de fixation des salaires. Ceci serait contre-productif au sens où les agents développeraient plus facilement des comportements opportunistes en revendiquant un niveau de salaire plus élevé que celui qu'ils touchent effectivement (1975, p. 77). L'auteur souligne un autre inconvénient des pratiques d'individualisation : elles sont sources de problèmes quand il s'agit de récompenser un salarié par une prime importante. En effet, « *de telles formes de paiement peuvent être interprétées comme une menace au statut des managers de plus haut niveau* » (1975, p. 129) et peuvent donc remettre en cause l'équilibre de la structure salariale interne. L'organisation interne apparaît comme porteuse de valeurs d'équité ou de justice (1975, p. 59 et p. 79) qu'il est important de ne pas déstabiliser par l'instauration de dispositifs de rémunération individualisée. Ces valeurs sont essentielles aux yeux de Williamson puisqu'elles déterminent des « *différences d'atmosphère* » (1975, p. 79) qui conditionnent les comportements des salariés.

Dans l'optique williamsonienne, l'atmosphère renvoie à des « *interactions entre des transactions qui sont technologiquement séparables mais reliées au niveau de l'attitude et qui ont des conséquences sur le système* » (1993, p. 135). Introduire cette notion permet à l'auteur de prendre en compte l'importance de l'ambiance de travail en matière de gestion des salariés. Celle-ci peut favoriser l'implication des salariés et développer un sens de la justice favorable au bon fonctionnement de l'organisation (1975, p. 79). De même, l'atmosphère peut contrecarrer les effets négatifs d'une trop grande individualisation des rapports employeur/employé.

En complément au système de rémunération au poste de travail, Williamson analyse le système de promotion qui selon lui incite les salariés à coopérer avec l'employeur. Pour l'auteur, l'incitation à la coopération ne peut passer, pour les raisons que l'on a vues précédemment, par l'instauration d'un système de rémunération des performances individuelles. C'est le système de promotion qui va jouer ce rôle. Ce système incite le salarié à l'effort car il constitue « *le principal moyen d'améliorer sa position* » (1975, p. 77). S'appuyant là encore sur Doeringer et Piore (1971), Williamson conçoit le marché interne comme la superposition d'un ensemble de rangs hiérarchiques. Les salariés qui entrent en général aux rangs les plus bas ont la possibilité d'augmenter leur salaire en améliorant leur position dans la hiérarchie. Le travailleur aura alors

d'autant plus tendance à fournir des efforts qu'il sait que « *son talent et son degré de coopération* » (1975, p. 78) seront récompensés par un tel système de promotion, ce qui l'incite à coopérer.

Enfin, pour économiser sur la rationalité limitée des agents, l'organisation interne dispose d'un ensemble de codes, d'un langage spécifique qui permet à l'ensemble de ses membres de se coordonner à moindre coût (1975, pp. 25 et 36). Ce langage collectif facilite la communication entre l'employeur et les salariés mais aussi entre les salariés eux-mêmes. En partie formalisé dans les instruments d'évaluation des salariés, il permet à l'organisation interne de disposer d'avantages en termes de codification (« *coding advantages* ») (1975, p. 35) des comportements des individus et de mesure de leur performance qui se traduisent par une économie sur la rationalité limitée.

Si la manière dont Williamson rend compte des dispositifs de gestion des salariés paraît moins réductrice que celle des théoriciens de la NEP – notamment au regard de ses hypothèses – elle n'en souffre pas moins de certaines limites. L'objet de la dernière section de notre travail est précisément de souligner les limites des deux approches présentées.

III. — LES LIMITES DES THÉORIES DES CONTRATS APPLIQUÉES À L'ÉTUDE DES DISPOSITIFS DE GESTION DES SALARIÉS

Nous procéderons ici en trois temps. D'abord, nous identifierons les limites spécifiques à la NEP et à la TCT indépendamment l'une de l'autre. Ensuite, il s'agira d'adresser une critique commune aux deux théories. Enfin, nous nous interrogerons sur leur normativité.

3.1. Limites spécifiques aux modèles de la NEP et la TCT

3.1.1. Le réductionnisme des modèles de la NEP

L'étroitesse des hypothèses retenues dans les modèles et en conséquence, le caractère peu généralisable des résultats obtenus, est une critique forte que l'on peut faire aux modèles de la NEP. Les hypothèses restrictives sur lesquelles s'appuient les modèles rendent difficile l'intégration de dimensions pourtant fondamentales pour comprendre la mise en place et les effets des dispositifs de gestion des salariés au sein des firmes. Comme le souligne Stankiewicz (1999), l'usage abusif de l'hypothèse probabiliste n'est sûrement pas étranger aux décalages constatés entre les prédictions des modèles théoriques et les pratiques réelles des entreprises. Les agents économiques ne disposent assurément pas de la rationalité substantielle ni de l'ensemble des informations qu'ils sont supposés connaître dans les constructions théoriques.

Soulignons toutefois que les simplifications et réductions opérées par les auteurs de la NEP peuvent paraître sous certains angles justifiées. En effet, le

chercheur est obligé de se focaliser sur un nombre restreint de dimensions, de procéder à des réductions délibérées de son objet d'étude pour raisonner sur une *représentation simplifiée* du réel. Or, en ce qui concerne les constructions de la NEP, la démarche fortement réductionniste adoptée pose deux problèmes. D'une part, et paradoxalement, les formes contractuelles qui sont imaginées par les économistes sont très souvent d'une complexité qui contraste avec les dispositifs mis en place dans la réalité. Par rapport en particulier aux systèmes de rémunération, les spécialistes en GRH avancent que les salariés ont une perception correcte de leur système si celui-ci n'est pas complexe. Il doit comporter un nombre faible de variables – une variable principale et deux variables secondaires au maximum – en relation relativement simple (Donnadieu, 1991). Au-delà, le processus de fixation du salaire paraît flou aux yeux des salariés et risque d'être rejeté. Or, les modélisations des systèmes de rémunération de la NEP sont souvent loin d'être simples. Arrow (1991) a bien exprimé cette idée en soulignant que la théorie des incitations « *tend à construire des fonctions de rémunération très complexes* », déplorant qu'« *on ne rencontre pas dans la réalité des fonctions aussi complexes* » (p. 48).

D'autre part, on pourrait tout à fait accepter le réductionnisme de l'approche si les résultats obtenus allaient effectivement dans le sens des pratiques observées. Or, comme l'a étudié Prendergast (1999) dans un article de synthèse sur cette question, les résultats des différents travaux menés pour tester la validité scientifique des principaux modèles restent très équivoques (Prendergast, 1999).

3.1.2. *Le problème de l'opportunisme dans la TCT*

La centralité de l'hypothèse d'opportunisme dans la construction de Williamson a fait couler beaucoup d'encre. Cette hypothèse est d'autant plus importante ici que c'est sur elle que repose principalement toute l'analyse williamsonienne des dispositifs de gestion des salariés. Comme nous l'avons vu, la mise en place de ces dispositifs est justifiée dans cette théorie d'abord et avant tout pour lutter contre les comportements opportunistes des salariés. Certes, les dispositifs permettent aussi selon Williamson d'économiser sur la rationalité limitée des agents, mais ce point apparaît plutôt secondaire dans sa démonstration. Or, l'importance donnée à l'opportunisme appelle selon nous plusieurs remarques qui viennent déstabiliser l'analyse de la TCT.

D'une part, il est discutable d'avancer que dans la firme, les dispositifs de gestion des salariés sont instaurés pour limiter *les seuls comportements opportunistes des salariés*. En effet, qu'en est-il des comportements opportunistes de l'employeur ? La théorie de Williamson adopte à cet égard une posture relativement étrange en insistant largement sur les comportements opportunistes des salariés, sans que, symétriquement, ceux de l'employeur soient mis en avant (Dow, 1987).

D'autre part, comme l'ont souligné Conner et Prahalad (1996), il apparaît tout à fait possible de construire une grille d'analyse des relations employeur-

employé sans maintenir l'hypothèse de comportements opportunistes des salariés. Le maintien de cette hypothèse constitue selon ces auteurs plus un frein qu'un véritable atout à la TCT dans la mesure où elle limite notre compréhension de certains phénomènes fondamentaux en GRH comme par exemple, la motivation. Les débats restent toutefois encore aujourd'hui largement ouverts sur cette question, Williamson lui-même défendant plutôt l'idée que même si l'hypothèse d'opportunisme véhicule une conception assez pessimiste et cynique de la nature humaine, elle permet de rendre compte clairement de certaines réalités et qu'à ce titre, son maintien se justifie (Williamson, 1999).

3.2. Des analyses décontextualisées et statiques des dispositifs de gestion de salariés

Les modèles de la NEP comme la TCT ont tous deux tendances à éluder l'importance du contexte dans lequel les agents économiques mettent en place, à un moment donné, les dispositifs de gestion des salariés. Au sein des modèles de la NEP, la formalisation mathématique rend difficile l'intégration du contexte économique, politique, historique dans lequel les dispositifs sont instaurés. De même, elle tend à éluder l'idée que les individus qui mettent en place les dispositifs sont en fait enchassés dans un environnement relationnel qui permet de comprendre pour une large part le choix des dispositifs. Cette question a récemment été bien soulignée par Granovetter (1999) qui, dans un débat avec Gibbons (1999) sur les apports des modélisations des économistes appliquées à l'étude des organisations, avance justement que « *les modèles de choix rationnels qui séparent les actions individuelles des réseaux, des institutions et de l'histoire risquent d'avancer des arguments fragiles qui tomberont dès que le contexte changera* » (Granovetter, 1999, p. 162).

Étonnamment, l'analyse de Williamson appliquée aux dispositifs de gestion des salariés n'est pas beaucoup plus contextualisée que celle des auteurs de la NEP. On aurait toutefois pu penser *a priori* que Williamson allait mieux intégrer qu'il ne le fait effectivement l'influence de l'environnement de la firme sur ses pratiques de gestion du personnel. Avant d'analyser les dispositifs de gestion des salariés, il reconnaît en effet que l'amélioration de notre compréhension des problèmes relatifs à la relation d'emploi passe par l'intégration du fait que cette relation « *est sujette à des perturbations régulières provenant des changements de l'environnement* » (1975, p. 63). Il repère en particulier trois grandes catégories de changements possibles de l'environnement : les variations de la demande adressée à la firme, les variations des prix relatifs des facteurs de production, et les changements technologiques. Mais comme nous l'avons vu plus haut son analyse reste abstraite, décontextualisée et finalement beaucoup moins « institutionnaliste » que ne l'est pourtant celle des auteurs qui l'inspirent beaucoup à cet égard, Doeringer et Piore (1971).

À ce manque de contextualisation des analyses de la TCT et de la NEP s'ajoute l'absence, toute aussi importante, de la prise en compte de l'évolution et de l'histoire des dispositifs eux-mêmes. L'histoire des membres de la firme,

les évolutions passées, le sentier par lequel les membres ont été finalement amenés à mettre en place tel type de dispositif plutôt que tel autre, les contraintes imposées par le fait qu'il est difficile pour une entreprise de remettre instantanément totalement en cause son système de gestion des salariés sont évacués. Plus particulièrement, les apports de ces deux perspectives paraissent trop modestes pour comprendre les évolutions qu'ont connues depuis une trentaine d'années les pratiques de GRH des grandes entreprises. Le développement de l'individualisation des salaires, les transformations des grilles de classification, la multiplication des procédures d'évaluation constituent autant d'éléments caractéristiques de ces changements. Mais trop statiques, les deux approches ne permettent pas d'éclairer correctement leur logique.

3.3. Des approches positives ou normatives ?

Les analyses économiques des dispositifs de gestion des salariés menées par la NEP et la TCT ont toutes deux comme caractéristiques d'être tirillées entre positivité et normativité. Elles le sont toutefois de manière différente.

Le positionnement de Lazear est révélateur des tensions qui traversent les modèles de la NEP sur ce sujet. En effet, l'auteur n'a cessé de mettre en avant la dimension normative de sa construction reposant sur le critère d'optimalité parétienne. Mais en même temps, il défend l'idée que la démarche analytique suivie est largement emprunte de la positivité attribuée généralement aux sciences physiques. Cette tension apparaît selon lui implicitement dans la manière dont l'économie est aujourd'hui enseignée. Il oppose en particulier l'enseignement au sein des écoles de commerce (*business school*) à celui dispensé dans les universités. Aux États-Unis, les interventions d'un nombre croissant d'économistes depuis une vingtaine d'années dans le cursus des étudiants en école de commerce (12) ont selon lui incité ces enseignants-chercheurs à analyser les problèmes de gestion concrets rencontrés au sein des entreprises. Ceci explique pour beaucoup le développement de l'économie du personnel ces dernières années et plus spécifiquement les efforts faits par les économistes intervenant en écoles de commerce pour proposer des constructions normatives répondant aux problèmes émergeant au sein des entreprises en matière de gestion des salariés. Cet enseignement en école de commerce entre en tension avec l'enseignement selon lui positif dispensé au sein des universités, plus abstrait et beaucoup moins proche des réalités économiques. On sent d'ailleurs poindre à plusieurs reprises chez Lazear une sorte de complexe de l'économiste appliqué. Il cherche souvent à justifier que l'économiste qui s'intéresse aux questions

(12) C'est d'ailleurs le cas personnel de Lazear qui enseigne à la *Graduate School of Business* de Stanford.

concrètes des entreprises n'est pas moins académiquement respectable que celui qui élabore des modèles abstraits décrivant certes parfois bien « ce qui est » mais souvent peu éclairant sur « ce qui doit être ». Pour lui, l'étude de phénomènes concrets « *ne nécessite pas de renoncer aux compétences analytiques ni à la respectabilité académique* » (1995, p. 6) et dès lors, « *les économistes du personnel ne doivent pas être embarrassés par le fait que leurs théories peuvent avoir une utilité pratique* » (1995, p. 147).

Tirailé par la volonté de faire reconnaître la NEP comme apportant des réponses aux problèmes concrets des managers et comme étant en même temps une véritable science positive calquée sur le modèle des sciences dures, Lazear est conduit à défendre une position délicate. Il reconnaît explicitement qu'entre normativité et positivité, la NEP « *se situe au milieu* » [in the middle ground] (1995, p. 7). Ainsi qu'il l'écrit, « *alors que l'économie explique très bien la plupart des choses qui se passent dans le monde, certains agents économiques ne se comportent pas comme ils le devraient. Mettre ces individus dans la bonne voie peut être socialement productif. Sans les économistes, la discipline du marché causerait l'échec des firmes égarées. Les économistes peuvent remédier à cette situation plus rapidement en augmentant la part des succès. Mais même en l'absence d'une telle intervention des économistes, la théorie peut complètement expliquer non seulement ce qui devrait être mais aussi ce qui est* » (Lazear, 1995, p. 7). Soulignons que d'un point de vue méthodologique, il n'y a rien de surprenant à ce qu'une théorie soit positive *et* normative dans la mesure où l'observation d'un *fait* ne peut être définie en dehors d'un minimum de construction *théorique*. Faits et normes sont donc forcément liés (Mouchot, pp. 225 et sqq). Mais Lazear ne rentre pas dans ces considérations méthodologiques pour expliquer son positionnement. Il cherche plutôt à montrer coûte que coûte que la perspective de la NEP peut jouer sans problème sur les « deux tableaux » – positivité et normativité – à la fois, surpassant ainsi selon lui les démarches de ses concurrents sociologues et psychologues du travail (13). Dans une synthèse complète portant sur la perti-

- (13) De manière générale, Lazear estime que la grille d'analyse économique s'appuyant principalement sur la théorie des incitations est pertinente pour rendre compte de la grande majorité des phénomènes sociaux. Ce point de vue est tout particulièrement l'objet de son article « *Economic Imperialism* » au sein duquel il cherche à montrer que l'économie est la « *première science sociale* » (Lazear (1999), p. 1). Dans ce papier, il n'hésite pas à qualifier de « barbares » (p. 51) les non-économistes – et en particulier les psychologues – qui mettent en valeur les décalages importants qui peuvent exister d'une part entre les hypothèses comportementales retenues dans les modèles économiques et les attitudes réelles des agents, et d'autre part entre les prédictions des modèles et ce qui se passe effectivement. Notons que cette position très offensive n'est pas partagée par tous les auteurs de la NEP, notamment Gibbons. Ce dernier souligne par exemple que les modélisations des économistes aboutissent à des conclusions qui souvent, ont déjà été obtenues par les sociologues. Il reconnaît alors explicitement qu'il comprend pourquoi « *quelques-uns peuvent être intrigués (ou peut-être consternés!)* » (1999, p. 156) par les résultats de certains modèles économiques.

nence des modèles de la NEP, Prendergast (1999) montre que de manière générale, les études empiriques récemment menées valident l'idée selon laquelle, ainsi que le prévoit la théorie, l'incitation des travailleurs varie en fonction des formes contractuelles mises en place dans les entreprises. Toutefois, les résultats des tests qui analysent si les contrats prévus par la théorie sont effectivement ceux qui sont utilisés dans les entreprises restent très ambigus, conduisant finalement l'auteur à reconnaître que « *les preuves empiriques disponibles au sujet des formes contractuelles ne fournissent pas encore d'appuis remarquables à la théorie* » (1999, p. 56).

Par rapport à la question de la positivité/normativité, l'analyse williamsonienne des dispositifs de gestion des salariés est elle aussi ambiguë. La TCT se veut en effet positive au regard des hypothèses sur lesquelles elle s'appuie. Ainsi, les hypothèses de rationalité limitée, d'opportunisme et d'incertitude radicale sont avancées par Williamson comme étant conformes au monde tel qu'il est. Par ailleurs, le caractère normatif de la TCT peut paraître *a priori* difficile à fonder dans la mesure où cette approche ne dispose pas de norme théorique idéale comme l'équilibre parétien à partir duquel on peut comparer des situations réelles ou théoriques. L'efficacité retenue par la TCT n'est pas une efficacité parétienne mais une efficacité en termes d'économie de coûts de transaction mesurée, dans le cas de l'analyse williamsonienne des dispositifs de gestion des salariés, par rapport à deux critères : les capacités des dispositifs à économiser sur la rationalité limitée des agents et surtout à limiter le développement de comportements opportunistes des salariés.

Cependant, malgré ses fondements positifs, l'analyse de Williamson aboutit à des recommandations importantes pour les managers en matière de gestion des salariés. Comme nous l'avons vu, l'auteur préconise la mise en place de dispositifs visant plutôt à impersonnaliser les relations entre salarié et employeur. Pour reprendre les expressions utilisées depuis quelques années par les gestionnaires en ressources humaines, Williamson recommande en fait l'instauration d'un mode de gestion des salariés plus fondé sur une « logique de poste » que sur une « logique de compétence ». Comment expliquer ces recommandations ?

La dimension normative de la TCT repose sur l'idée selon laquelle les dispositifs de coordination finalement mis en place par les agents économiques sont ceux qui sont efficaces dans la mesure où la concurrence sélectionne à terme ceux associés à des coûts de transaction élevés. En maintenant ce postulat, la TCT est alors capable de recommander quel dispositif il est préférable d'instaurer, compte tenu du fait que la capacité des différents dispositifs à économiser sur les coûts de coordination dépend théoriquement des caractéristiques connues des transactions passées entre les agents. Il résulte de ce type de raisonnement l'idée forte et discutable d'une équivalence entre viabilité et efficacité des dispositifs choisis. En même temps, la démarche de Williamson aboutit à une sorte de paradoxe puisque des agents supposés pourtant rationnellement limités et agissant dans un univers d'incertitude radicale sont fina-

lement amenés à opter pour les dispositifs les plus efficaces, comme s'ils étaient dotés d'une rationalité substantielle.

Maintenir le postulat selon lequel la concurrence sélectionne à terme les dispositifs les plus efficaces permet certes à la TCT d'être prescriptive mais cela fragilise la cohérence de la construction théorique de Williamson, notamment par rapport à ses hypothèses de base. Finalement, comme l'écrit Brousseau (1999), « *le caractère normatif de la théorie néo-institutionnelle est donc loin d'être constitutif de ses concepts et outils analytiques. Bien au contraire, il découle de l'adoption d'hypothèses très fortes qui, une fois levées, soulignent que la théorie est plutôt d'essence positive* » (p. 26). Dans ce cadre, il n'est alors peut-être pas très surprenant de constater que les recommandations de Williamson en matière de gestion des salariés semblent entrer en contradiction avec les pratiques actuelles des grandes entreprises remettant en cause leurs modes de gestion de ressources humaines fondés sur des logiques de poste. Le manque de contextualisation et la non-prise en compte de l'histoire dans l'analyse williamsonienne n'est pas sans renforcer ce constat.

CONCLUSION : DISPOSITIFS DE GESTION DES SALARIÉS ET RATIONALITÉ ÉCONOMIQUE

L'approche contractuelle s'avère aujourd'hui relativement prolixe quant à l'étude de ce que nous avons appelé les dispositifs de gestion des salariés. L'intérêt croissant que portent les économistes sur la firme depuis les années 1970 explique pour une large part les développements récents des économistes consacrés à la GRH. Au sein de l'approche contractuelle, nous avons montré que deux perspectives d'analyse des dispositifs de gestion des salariés sont finalement repérables. L'existence de ces deux voies provient selon nous du fait qu'au sein même de cette approche, il existe deux manières de concevoir la firme. La TCT propose un cadre d'analyse des dispositifs de gestion des salariés qui s'enracine dans la conception coasienne alors que la théorie des incitations propose un cadre qui prend ses sources chez Alchian et Demsetz.

Les développements abordés dans cet article de synthèse posent la question de l'existence d'une rationalité économique des dispositifs de gestion des salariés. Comme nous l'avons vu, les modèles de la NEP et la TCT ont des implications normatives. Pour Lazear, les modèles élaborés dans le cadre de la NEP définissent les bonnes pratiques à suivre et les firmes qui réussissent sont celles qui se comportent comme le prévoient les modèles. Il existerait alors selon lui une véritable rationalité économique des dispositifs de gestion des salariés. Tout se passe comme si les individus instaurent ces dispositifs sur la base d'un programme de maximisation. Ceux qui ne le feraient pas et donc ne se comporteraient pas « comme ils le devraient » – c'est-à-dire comme la théorie le prévoit – seraient amenés à disparaître.

À partir du postulat selon lequel la sélection concurrentielle fait subsister à terme les dispositifs les plus efficaces, les conclusions de la TCT vont dans le

même sens que celles des théoriciens de la NEP. Pour Williamson toutefois, la rationalité économique des dispositifs de gestion des salariés ne serait pas immédiate, instantanée. Le fait que les agents soient dotés de capacités de calcul limitées et que leur environnement soit radicalement incertain les empêchent de mettre en œuvre, sur le moment, des dispositifs parfaits. Mais à terme, le processus de sélection concurrentielle maintiendrait les plus efficaces. La rationalité économique des dispositifs de gestion des salariés prendrait alors corps sur la longue période.

Répondre à la question de l'existence d'une rationalité économique des dispositifs de gestion des salariés est héroïque et tirer des conclusions sur l'efficacité réelle des dispositifs effectivement mis en place au sein des firmes nous paraît discutable. En effet, comme l'ont montré plusieurs auteurs, le fait d'avancer que les modes de coordination intra-firme qui existent sont optimaux n'est pas sans poser certains problèmes (Foss, 1994 ; Granovetter, 1999). Ces problèmes ont bien été soulignés dans des travaux s'étant intéressés aux évolutions technologiques et à l'analyse des trajectoires passées des entreprises ou même, plus généralement, des règles passées pour comprendre le présent (14). Dans cette optique, une technologie ou une règle n'est pas forcément choisie parce qu'elle est efficace mais au contraire, elle devient efficace parce qu'à un moment donné de son histoire et pour des raisons non forcément liées à l'efficacité, elle a été choisie par les agents. Il peut exister des phénomènes de verrouillage (*lock-in*) expliquant qu'à partir d'un certain seuil, une règle dominante ne peut plus être remise en cause. De même, l'origine et le trajet suivi (*path dependency*) conditionnent pour une large part l'issue du processus d'évolution de telle sorte que finalement, rien ne garantit que la règle ou le dispositif qui s'impose finalement soit le meilleur socialement. Or, quand ils analysent les dispositifs de gestion des salariés, les théoriciens de la NEP et Williamson ont d'autant plus de difficultés à rendre compte de ces phénomènes que, comme nous l'avons souligné, leur grille d'analyse est très peu contextualisée et non située historiquement. Il apparaît alors difficile, dans ce cadre, de maintenir sans réserve l'idée de l'existence d'une véritable rationalité économique des dispositifs de gestion des salariés.

Pour dépasser les limites soulignées dans cet article de synthèse, les théories contractuelles s'intéressant à la GRH gagneraient selon nous à s'ouvrir plus largement aux apports d'autres disciplines, et en particulier aux sciences de gestion. Il nous semble que Williamson fait un pas dans ce sens, bien que ce pas puisse paraître timide. L'instauration progressive, par étape, d'un dialogue

(14) Nous pensons ici par exemple, dans le champ de l'économie de la technologie, aux travaux de Arthur (1989) et, dans le champ de l'économie néo-institutionnaliste, à ceux de North (1990).

entre l'approche contractuelle et son approche concurrente en économie, l'approche évolutionniste, peut constituer un moyen de favoriser l'ouverture des développements des auteurs abordés dans notre travail. Ce dialogue peut d'autant mieux être mené que depuis quelques années, certains auteurs ont déjà proposé des pistes de rapprochements possibles entre les deux perspectives (Foss, 1994; Williamson, 1999). Il est vrai que la question de la faisabilité d'un tel rapprochement reste ouverte. Toutefois, au regard des limites soulignées ici, ce rapprochement nous semble souhaitable si l'on veut améliorer la capacité de l'approche contractuelle à rendre compte des dispositifs de gestion des salariés.

BIBLIOGRAPHIE

- ALCHIAN Armen et DEMSETZ Harold (1972), « Production, Information Costs and Economic Organisation », *American Economic Review*, vol. 62, n° 5, pp. 777-795.
- ARROW Kenneth J. (1991), « The Economics of Agency », in PRATT J. et ZECKHAUSER R. (eds), « Principals and Agents: The Structure of Business », Harvard Business School Press, pp. 37-51.
- ARTHUR Brian W. (1989), « Competing Technologies, Increasing Returns, and Historical Events », *Economic Journal*, vol. 99, pp. 116-131
- BAKER George, JENSEN Michael, MURPHY Kevin J. (1988) « Compensation and Incentives: Practice vs Theory », *Journal of Finance*, vol. 43, n° 3, pp. 593-616.
- BARNARD Chester (1938), « The Functions of the Executive », Harvard University Press, Cambridge.
- BARON James. N. et KREPS David M. (1999), « Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers », Wiley & Sons, New York.
- BROUSSEAU Eric (1999), « Néo-institutionnalisme, prix et normativité », *Économies et Sociétés*, vol. 28, n° 4, pp. 5-30.
- BROUSSEAU Eric et GLACHANT Jean-Michel (2000), « Économie des contrats et renouvellement de l'analyse économique », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 92, pp. 23-50.
- CHARREAUX Gérard (2000), « La théorie positive de l'agence: positionnement et apports », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 92, pp. 193-214.
- COASE Ronald H. (1937), « The Nature of the Firm », *Economica*, vol. 4, pp. 386-405.
- CONNER Kathleen R. et PRAHALAD C. K. (1996), « A resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism », *Organization Science*, vol. 7, n° 5, pp. 477-501.
- DOERINGER Peter B. et PIORE Michael J. (1971), « Internal Labour Markets and Manpower Analysis », D.C. Heath Massachusetts, Lexington Mass.
- DONNADIEU Gérard (1991), « Du salaire à la rétribution », Éditions Liaisons, Paris.
- DOW Gregory K. (1987), « The Function of Authority in Transaction Cost Economics », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 8, pp. 13-38.
- FOSS Nicolai J. (1994), « Why Transaction Cost Economics Needs Evolutionary Economics? », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 68, pp. 7-26.
- GIBBONS Robert (1999), « Taking Coase Seriously », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n° 1, pp. 145-157.
- GIBBONS Robert (2000), « Firms (and Others Relationships) », in DiMaggio P. (ed.), « The Twenty First Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective », Princeton University Press, Princeton, pp. 186-199.
- GIBBONS (2004), « Organizational Economics », Princeton University Press, Princeton.

- GRANOVETTER Mark (1999), « Coase Encounters and Formal Models: Taking Gibbons Seriously », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n° 1, pp. 158-162.
- GROSSMAN Sanford J. et HART Oliver D. (1986), « The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration », *Journal of Political Economy*, vol. 94, n° 4, pp. 691-719.
- HART Oliver D. (2001) « Norms and the Theory of the Firm », Harvard Institute of Economic Research, Discussion paper n° 1923.
- JENSEN Michael C. et MURPHY Kevin J. (1990), « Performance Pay and Top-Management Incentives », *Journal of Political Economy*, vol. 48, pp. 225-264.
- LAZEAR Edward P. (1987), « Incentive Contracts », in EATWELL J., MILGATE M., et NEWMAN P. (eds), « The New Palgrave: a Dictionary of Economics », Mac Millan, Londres, vol. 2., pp. 744-747.
- LAZEAR Edward P. (1993), « The New Economics of Personnel », *Labour*, vol. 7, n° 1, pp. 3-23.
- LAZEAR Edward P. (1995), « Personnel Economics », MIT Press, Cambridge.
- LAZEAR Edward P. (1998), « Personnel Economics for Managers », Wiley & Sons, New York.
- LAZEAR Edward P. (1999), « Economic Imperialism », NBER, Working Paper n° 7300, paru dans *Quarterly Journal of Economics*, vol. 117, 2000, pp. 99-146.
- MILGROM Paul et ROBERTS John (1992), « Economics, Organization and Management », Prentice-Hall, New Jersey.
- NORTH Douglass C. (1990), « Institutions, Institutional Change and Economic Performance », Cambridge University Press, New York.
- PRENDERGAST Canice (1999), « The Provision of Incentives in Firms », *Journal of Economic Literature*, vol. 37, pp. 7-63.
- REYNAUD Jean-Daniel (1997), « Les règles du jeu », Armand Colin, Paris.
- RICKETTS Martin (1994), « The Economics of Business Enterprise; New Approaches to the Firm », Harvester Wheatsheaf, New York.
- STANKIEWICZ François (1999), « Économie des ressources humaines », La Découverte, Paris.
- STIGLITZ Joseph (1987), « Principal and Agent », in EATWELL J., MILGATE M., et NEWMAN P. (eds), « The New Palgrave: a Dictionary of Economics », Mac Millan, Londres, vol. 3, pp. 966-971.
- WILLIAMSON Oliver E. (1975), « Market and Hierarchies », The Free Press, New York.
- WILLIAMSON Oliver E. (1991), « Comparative Economic Organization: the Economic Analysis of Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 269-296.
- WILLIAMSON Oliver E. (1993), « Transaction Cost and Organization Theory », *Industrial and Corporate Change*, vol. 2, n° 2, pp. 107-150.
- WILLIAMSON Oliver E. (1999), « Strategy Research: Governance and Competence Perspectives », *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 1087-1108.