

Module 1 / Partie 3 : Entreprise et organisations

**ANALYSE ÉCONOMIQUE
DE L'ENTREPRISE**

- 1. Les transformations de la firme : une mise en perspective**
 - A. L'entreprise : un objet économique longtemps ignoré des économistes**
 - B. L'entreprise évolue avec le capitalisme**

- 2. L'évolution des formes organisationnelles**
 - A. Firme U / firme M / firme J (Chandler, Aoki)**
 - B. La théorie des coûts de transaction (Coase, Williamson)**
 - C. Le système industriel (Galbraith)**

- 3. Les théories managériales**
 - A. Les critiques de la conception classique et néoclassique de la firme**
 - B. La théorie de l'agence**
 - C. La théorie des droits de propriété**

1

LES TRANSFORMATIONS DE LA FIRME : UNE MISE EN PERSPECTIVE

1.1.

L'ENTREPRISE : UN OBJET ÉCONOMIQUE LONGTEMPS IGNORÉ DES ÉCONOMISTES

Institution centrale du capitalisme moderne, la firme n'occupe jusqu'aux années 60 qu'une place marginale dans la théorie économique. Dans le corpus de la micro-économie standard, la firme est réduite à peu de chose : elle est assimilée à un agent individuel, sans prise en considération de son organisation interne et des questions propres qu'elle soulève. Cette vision de la firme, « boîte noire » de l'économie, s'explique par l'objet central de la micro-économie : l'étude des marchés et des mécanismes de prix. « *The business of business is business* » : la formule de Milton Friedman résume la conception classique de l'entreprise dont la seule finalité est le profit. C'est en recherchant le profit maximal que l'entreprise rend les meilleurs services à la société.

Ce n'est qu'à partir des années 70 que la firme va devenir, pour les économistes, un objet propre d'analyse, après la redécouverte d'un article de Ronald Coase de 1937 (*The nature of the firm*). De nombreux auteurs se penchent alors sur la question de son efficacité, étudiant notamment l'évolution de ses structures organisationnelles (Marshall, Chandler) et les relations de pouvoir en son sein (Galbraith, Alchian et Demsetz).

LE STATUT JURIDIQUE DES ENTREPRISES AU XIX^{ÈME} SIÈCLE

Au XIXe siècle, les entreprises industrielles en Europe ont essentiellement trois formes juridiques.

- La société en nom collectif : c'est une société de personnes où les associés fixent par contrat le rôle de chacun dans la société, ainsi que la répartition des bénéfices. Ils sont responsables sur leurs biens personnels des dettes de la société. Leur origine remonte aux compagnies italiennes du Moyen Age.
- La commandite : elle comprend, d'une part, des associés en nom collectif et, d'autre part, des associés actionnaires à responsabilité limitée à leur apport, mais sans aucun droit sur la gestion. Elle trouve aussi son origine au Moyen Age, dans les entreprises éphémères qui regroupaient, pour une opération commerciale précise, des apporteurs de capitaux et un marchand commandité pour une opération particulière (première trace à Venise au XIIe siècle).
- La société anonyme par actions, à responsabilité limitée : **les associés ne risquent que le capital social de l'entreprise pour répondre des dettes de la société, et non leurs biens personnels.** Afin de protéger les créanciers, elle est soumise à autorisation administrative, donnée avec parcimonie lorsque l'élargissement du capital est jugé impossible autrement : c'est le cas, en France, pour les sociétés de chemin de fer. La loi de 1867 facilite la création des SA.

LES SOCIÉTÉS ANONYMES : UNE APPARITION TARDIVE EN FRANCE

C'est en Grande-Bretagne, en 1855, que la loi définit la *registered company with limited liability*. En Allemagne, divers avatars de sociétés anonymes conduisent à l'adoption, en 1892, de la loi sur la *Gesellschaft mit begrenzter Haftung* (GmbH, « société à responsabilité limitée »).

Dans l'industrie française, il y avait seulement 67 sociétés anonymes en 1867. Face à la poussée des demandes d'investissement, il fallut cependant, au milieu du XIXe siècle, trouver aussi une formule souple pour les petites et moyennes entreprises, avec des formalités et un fonctionnement allégés. La **loi de 1863, améliorée en 1867, permet la création de telles sociétés**. Mais les règles de constitution et de fonctionnement restent très lourdes, hors de portée des PME. **Ce n'est qu'en 1925 que la société à responsabilité limitée (SARL), calquée sur la GmbH allemande, voit le jour**. Cette loi ne changera pas jusqu'en 1966.

1.2.

L'ENTREPRISE ÉVOLUE AVEC LE CAPITALISME

Depuis le XIXe siècle, les transformations de l'entreprise ont accompagné l'évolution du capitalisme et les mutations des marchés. Les analyses insistent sur l'adaptation de l'entreprise à l'évolution des marchés, mais aussi sur leur rapport avec l'environnement institutionnel.

Les travaux d'Alfred Chandler ont mis en évidence cette adaptation permanente qui répond à un souci d'efficacité accrue.



	1840	1914	1970	1990	
Structure de l'entreprise	Entreprise individuelle	Firme U (Chandler)	Firme M (Chandler) Firme J (Aoki) FTN		
Organisation du travail	Direction	Entrepreneur capitaliste	Manager	Manager	Manager + actionnaires
	Employés	Familiale paternaliste	Hiérarchie verticale rigide	Collégialité	Hiérarchie horizontale souple
Technologie	Mécanisation progressive	Automatisation standardisation	Informatisation	Robotisation	
Production de l'innovation	Chef d'entreprise	Management	Ensemble du personnel	Ensemble des divisions	
Processus de l'innovation	Aléatoire	Linéaire	Interactif	Continu et interactif	

1880 - 1929 : DEUX VAGUES DE FUSIONS (1)

Les deux premières vagues de fusion ont été essentiellement américaines. À la fin du XIXe siècle, le territoire des États-Unis est unifié par l'achèvement du réseau ferré et par le réseau télégraphique. Des entreprises qui sont localement ou régionalement en situation de monopole se retrouvent en concurrence sur un marché devenu national. D'où l'invention d'une nouvelle structure, le **trust**. En 1882, John Rockefeller fonde ainsi la *Standard Oil of Ohio*. *General Electric* est fondée en 1889, *American Tobacco* en 1890, etc.

La crise économique de 1893 freine le mouvement, ainsi que l'adoption d'une **léislation antitrust** (*Sherman Act*, 1890). Mais le mouvement reprend à la fin du siècle avec **la formation de *holdings* qui contournent la loi antitrust**. Au début du XXe siècle, 318 grandes entreprises contrôlent ainsi 40 % des actifs industriels aux États-Unis ! **Il s'agit surtout de fusions horizontales en vue d'accroître les économies d'échelle et le pouvoir de marché**. Cette première vague correspond aux débuts d'une production de masse et d'une consommation de masse à l'échelle d'un pays-continent dont le marché domestique, en constante expansion, est protégé par de hautes barrières protectionnistes.

CONCENTRATION ET DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS DES TITRES

Pour éviter les effets de la concurrence les grandes firmes sont incitées à s'entendre, à former des accords, des pools ou des cartels, suscitant ainsi la législation antitrust. Mais **la concentration s'explique aussi par les contraintes techniques des nouvelles industries : les investissements sont énormes** et il est impossible de les réaliser dans le cadre d'un atelier familial ; il faut produire sur une grande échelle pour réduire les coûts unitaires et financer les laboratoires de recherche. Il y a également la nécessité d'affronter la concurrence sur un marché devenu mondial : seules les entreprises au-dessus d'une certaine taille pourront établir un réseau international de ventes. Elle s'explique enfin, comme Marx l'avait analysé, par les crises successives du capitalisme qui provoquent les faillites et le rachat d'entreprises, aboutissant à la formation de groupes industriels toujours plus puissants. La longue période de dépression de la fin du XIXe (1873-1896) s'accompagne d'une baisse des prix qui incite également les firmes à se regrouper pour sauvegarder leurs profits.

La multiplication des grandes sociétés entraîne le développement des marchés des titres, des bourses de valeur, et l'orientation de flux croissants d'épargne vers celles-ci. Les sociétés anonymes sont peu nombreuses jusqu'aux années 1880, on les trouve surtout dans les chemins de fer, mais par la suite, ce sont toutes les activités de production, organisées sous forme de trusts ou autres Konzern, qui vont être cotées en bourse.

LES LOIS ANTITRUST AUX ÉTATS-UNIS

Après une période très libérale, l'intervention étatique se renforce à la fin du XIXe siècle aux États-Unis. En 1914, une Commission fédérale pour le commerce (FTC, *Federal Trade Commission*) est créée pour faire respecter la concurrence.

Les États comme la Louisiane, l'Ohio, New York, le New Jersey, tentent de contrôler les trusts, souvent plus puissants qu'eux-mêmes. Mais il apparaît très vite que seules les autorités centrales ont le poids nécessaire. Une loi est votée – le ***Sherman Act*** – en 1890, permet de sanctionner lourdement tout membre d'une entente en vue de restreindre le commerce (*restraint of trade*), mais elle ne sera guère appliquée. Le *Hepburn Act* la renforce en 1906. **En 1911, la *Standard Oil* est dissoute par la Cour suprême et éclatée en 34 compagnies indépendantes (Mobil, Chevron...).**

En 1914, le ***Clayton Anti-Trust Act*** est voté pour freiner les fusions et les ententes de prix. La taille des firmes continue à grandir, même en l'absence de concentration, du fait d'une croissance propre, liée au succès de leur gestion et au dynamisme de leur marché. Contre ce type de domination, les lois anti-trust ne peuvent rien : elles ne sont pas dirigées contre la taille mais plutôt contre la position de monopole. En fin de compte, elles n'ont guère empêché la concentration de l'industrie américaine : en 1985, 70 % des ventes étaient réalisées par des firmes représentant seulement 0,1 % de l'effectif total des entreprises industrielles. Mais cette législation a permis de contrôler les collusions à l'avantage des consommateurs et de défendre les entreprises indépendantes : **aucun groupe dominant n'a pu conserver longtemps une situation de monopole aux États-Unis.**

1880 - 1929 : DEUX VAGUES DE FUSIONS (2)

Après celle des années 1880, une deuxième vague de fusions touche les entreprises étatsuniennes de 1922 à 1929. Elle correspond à la période de *Prosperity* et à l'essor de la consommation de produits durables (automobile, réfrigérateurs, etc.). La législation antitrust permet à des entreprises de taille modeste de venir contester les positions des firmes dominantes en grossissant à leur tour, selon une logique de fusions horizontales. **Les firmes dominantes, elles, s'attachent à contrôler et à mieux coordonner les différents stades de leur filière, en fusionnant surtout dans une logique d'intégration verticale.** À partir de 1927, dans un contexte de bulle financière croissante, les fusions à caractère spéculatif se multiplient... jusqu'au krach de 1929.

Dans le même temps, **les fusions-acquisitions se développent également en Europe, mais à moindre échelle du fait du cloisonnement des marchés nationaux.**

En France, Pechiney naît en 1921 de la fusion de deux entreprises complémentaires dans l'aluminium et la chimie de base ; Rhône-Poulenc naît également d'une fusion en 1928.

En Allemagne, on observe une concentration horizontale dans le secteur de la chimie avec le regroupement des firmes *BASF*, *Bayer* et *Agfa* en 1904 et leur union en 1925 dans *I. G. Farben*, géant de la chimie mondiale.

LES ANNÉES 1960 - 70 : L'ÈRE DES CONGLOMÉRATS

Une troisième vague de fusions se déroule dans les années 60 et 70. Elle a un caractère plus international. Les États-Unis en restent les principaux acteurs, mais les Européens commencent à s'en mêler, stimulés par la création du Marché commun en 1957.

Aux États-Unis, **le durcissement de la législation antitrust** en 1950 (par l'amendement Celler-Kefauver au *Clayton Act* de 1914), **rend désormais quasiment impossibles les concentrations horizontales. La plupart des fusions deviennent alors conglomérales** : ITT, spécialiste de la téléphonie, fait des acquisitions dans l'assurance, la pâte à papier, l'hôtellerie, l'équipement automobile.

La structure conglomérale est très prisée par **les managers, qui estiment que grâce à la structure divisionnelle (« firme M » de Chandler), la gestion simultanée de secteurs d'activité très différents est possible. Elle est aussi très prisée en Bourse à cette époque, car jugée facteur de réduction des risques** dans la conjoncture instable des années 60 et 70, où les entreprises américaines commencent à ressentir la concurrence européenne et bientôt japonaise. **Les secteurs les plus concernés sont les secteurs dits « matures », dont la technologie s'est diffusée et qui sont à terme menacés de déclin face à la concurrence** : aéronautique, textile, automobile...

En Europe, la libéralisation des échanges, qui commence en 1958, change la donne. **Les fusions-acquisitions sont une réponse à la concurrence qui se développe à l'échelle de la CEE** (Communauté économique européenne). **On observe, en France, une politique de constitution de « champions nationaux » avec l'aide de l'État** : Usinor-Wendel-Sidelor, Aérospatiale, CGE-Alsthom, Saint-Gobain-Pont-à-Mousson, Péchiney-Ugine-Kuhlmann, des opérations de fusions à la fois horizontales et de diversification.

1985 - 2007 : DES FUSIONS MUES PAR LA MONDIALISATION

Les deux dernières vagues de fusions s'inscrivent dans le contexte des chocs pétroliers de la fin des années 70, d'une concurrence internationale qui s'intensifie du fait de l'ouverture commerciale croissante et de la déréglementation financière. Ces vagues de fusions sont momentanément stoppées par l'éclatement des bulles financières qui ont ponctué les vingt dernières années. Cette fois, **la mode est au recentrage sur un cœur de métier**. Dans la chimie, par exemple, les grandes firmes multinationales telles Hoechst, Monsanto ou ICI se débarrassent de leur chimie de base et opèrent des fusions-acquisitions en chimie de spécialités. En 2008, le groupe Danone se recentre sur trois métiers : produits laitiers, biscuits, eaux minérales.

Un secteur traditionnel comme l'automobile doit s'adapter en Europe au marché unique et, dans les années 90, à la fin du protectionnisme antijaponais. Bref, à un marché qui devient progressivement mondial. Volkswagen prend ainsi le contrôle de Seat et de Skoda, Renault de Nissan, Daimler rachète Chrysler. À cette échelle, seuls quelques groupes font le poids : en 1999, les six premiers mondiaux de l'automobile représentent 70 % du marché.

DES FUSIONS MOTIVÉES PAR DES STRATÉGIES FINANCIÈRES

Dans les technologies de l'information et de la communication, les bouleversements sont encore plus profonds : fin des monopoles nationaux en Europe, privatisations et innovations techniques incessantes demandent d'importants investissements et mettent en concurrence les anciens et les nouveaux opérateurs. On assiste à un feu d'artifice de fusions-acquisitions dans ce secteur comme Vodafone-Mannesmann ou encore France Télécom-Orange. Aux États-Unis, le plus grand opérateur, Cisco, crée une structure spécifique pour intégrer les *start-up* rachetées.

Ces fusions sont motivées bien davantage que les précédentes par des stratégies financières. Les investisseurs visent en premier lieu des **plus-values à court terme** lors de l'acquisition *via* la hausse des cours de la société-cible.

Cette logique est entretenue par les banques d'affaires rémunérées au pourcentage sur les fusions qu'elles organisent. Mais **faute souvent de logique industrielle réelle, beaucoup de ces fusions se soldent par des échecs** et par un coût social très élevé. Ainsi, la fusion entre le français Alcatel et l'américain Lucent dans le matériel de télécommunications.

LES DIFFÉRENTES STRUCTURES DE MARCHÉ

	Nombre d'acheteurs	Nombre de vendeurs
Concurrence	Grand nombre	Grand nombre
Oligopole	Grand nombre	Peu de vendeurs
Duopole	Grand nombre	Deux vendeurs
Monopole	Grand nombre	Un seul vendeur
Monopole bilatéral	Un seul acheteur	Un seul vendeur
Monopsonie	Un seul acheteur	Grand nombre
Duopsonie	Deux acheteurs	Grand nombre
Oligopsonie	Peu d'acheteurs	Grand nombre

La prise en compte du nombre de firmes évoluant sur un marché est essentielle, dans la mesure où elle détermine (en partie) le pouvoir de marché dont dispose la firme.

CONCENTRATION ET POUVOIR DE MARCHÉ

Il serait erroné de conclure qu'il existe une relation nécessaire et univoque entre la concentration d'un marché (appréhendée par le nombre de firmes) et le pouvoir de marché :

- comme le montre la **théorie des marchés contestables** (Baumol), une firme seule n'est pas toujours en mesure de fixer un prix élevé, si elle est soumise à la menace d'entrée de nouvelles firmes. L'intensité concurrentielle d'un marché est moins fonction du nombre de firmes effectivement présentes sur ce marché que de l'existence d'une **concurrence potentielle** ;
- l'État peut intervenir pour limiter les profits d'une firme en situation de monopole. En particulier, dans le cas de monopoles naturels, l'État peut nationaliser la firme ou la réglementer ;
- la concentration d'un marché ne dépend pas seulement du nombre de firmes mais également de la répartition des parts de marché.

2

L'ÉVOLUTION DES FORMES ORGANISATIONNELLES DE LA FIRME

DÉFINITIONS

L'évolution des conditions productives et des marchés favorise la croissance des firmes et les conduit à organiser leur fonctionnement dans une logique d'efficacité accrue. Parallèlement, l'essor des financements externes modifie les rapports de pouvoir au sein des entreprises, transformant leurs formes d'organisation.

Trust : arrangement légal selon lequel les actifs d'une personne ou d'un groupe sont placés sous la garde de *trustees* (personnes de confiance) qui agissent dans l'intérêt des propriétaires. Leur gestion est centralisée et n'est pas soumise au contrôle du public, ce qui explique le succès de la formule. Le mot prend à la fin du XIXe aux États-Unis le sens plus général d'entreprise géante tendant au monopole. La S.O. de Rockefeller est le premier trust de ce type en 1882.

Holding : société qui en contrôle plusieurs autres par la possession d'une part suffisante du capital. Elle peut regrouper les activités de gestion, de finance, de marketing, en laissant une grande autonomie aux filiales, notamment en matière d'investissements.

Conglomérat : firme se composant de la société holding et de ses filiales. La diversification des activités, même non complémentaires, caractérise le conglomérat. Sa croissance se réalise par fusions et prises de participation plutôt que par l'accroissement de la production et des ventes internes.

Cartel : entente horizontale formelle entre firmes sur un marché oligopolistique pour coopérer sur les prix, les parts de marché, la production, les investissements, de façon à réduire la concurrence et maintenir les profits. Les firmes gardent leur indépendance mais le cartel aboutit à un monopole de fait.

Konzern : groupement vertical d'entreprises contrôlant la totalité d'une filière de production. Ce type d'entreprise né en Allemagne peut être illustré par les firmes sidérurgiques Krupp ou Thyssen.

2.1.

FIRME U / FIRME M / FIRME J

L'entreprise est une structure dynamique qui adapte sa stratégie aux transformations de la société et à l'expansion des marchés à travers les métamorphoses de ses formes organisationnelles.

Alfred Chandler a mis en évidence différentes formes d'organisation qui répondent aux impératifs de la firme. M. Aoki de son côté a montré que les grandes firmes japonaises, caractérisées par une forte flexibilité fonctionnelle, se distinguent des firmes hiérarchiques américaines.

MARSHALL : LORSQUE L'ENTREPRISE SE DÉVELOPPE, DES SPÉCIALISATIONS APPARAISSENT

Alfred Marshall s'interroge sur l'évolution à long terme de la taille moyenne des entreprises. Lorsqu'une activité nouvelle naît, ou lorsque le marché d'une activité traditionnelle est restreint pour diverses raisons (politiques, géographiques, etc.), l'entreprise est obligée de faire beaucoup de tâches différentes. Dans le cas d'une activité nouvelle, ces tâches semblent faire partie du même métier parce que c'est la même personne qui les fait, mais cela ne dure pas. **Lorsque l'entreprise se développe, des spécialisations se font jour.** Certains ouvriers ne font plus certaines tâches et se concentrent sur une ou plusieurs autres. Les plus dynamiques finissent par quitter l'entreprise pour en créer une autre qui sera non pas une concurrente de l'ancienne mais un partenaire (fournisseur ou client).

Marshall prend l'exemple de l'industrie de l'imprimerie : à l'origine, l'imprimeur fondait lui-même le métal qui servait à faire les caractères, il fabriquait l'encre et les machines à imprimer. Il était aussi éditeur. Aujourd'hui, écrit Marshall, tous ces métiers sont conduits dans des entreprises différentes et cela semble naturel : les fondeurs de plomb ont été les premiers à se détacher des entreprises d'imprimerie. Ils ont pu le faire dès que les besoins des imprimeurs ont été suffisamment importants et que les qualifications nécessaires à cette seule tâche ont requis un entraînement plus long pour atteindre une qualité et une productivité plus grandes.

MARSHALL : DES FORCES CONTRAIRES QUI JOUENT SUR LA TAILLE DES ENTREPRISES

Marshall pense que la taille moyenne des entreprises d'une industrie tend à augmenter et à diminuer sous l'effet de forces contraires :

- **les économies d'échelle poussent à l'accroissement de la taille** et donc à l'élimination des petites entreprises et à leur remplacement par de plus grandes en nombre plus faible ;
- **mais les besoins de la spécialisation poussent au contraire vers le *spin out***, c'est-à-dire vers le détachement de certaines parties des entreprises existantes pour créer de nouvelles entités indépendantes.

L'analyse de Marshall annonce la théorie des coûts de transactions développée à partir des travaux de Ronald Coase.

L'accroissement de la taille de la firme joue parfois contre l'innovation. Au fur et à mesure que la firme grandit, elle vieillit et se bureaucratise. Or la bureaucratie consomme des ressources (elle les gaspille) et pousse à des choix technologiques conservateurs. Les employés les plus inventifs sont bridés voire bloqués dans leurs propositions. S'ils veulent les développer, ils sont parfois obligés de partir et de créer une autre entreprise : en 1968, Gordon Moore et Robert Noyce quittent *Fairchild Semiconductor* pour fonder *Integrated Electronics*, alias Intel).



J'ai une bonne et une mauvaise nouvelle. La mauvaise nouvelle, c'est que les grandes entreprises comme la nôtre ne peuvent pas rivaliser avec les petites en termes de croissance.

La bonne nouvelle, c'est que, compte tenu de notre croissance actuelle, nous serons bientôt la plus petite des entreprises sur le marché.

LES CINQ TÂCHES DE L'ENTREPRISE SELON HENRI FAYOL

Alors que F. Taylor s'intéresse à l'organisation de la production, l'ingénieur français **Henri Fayol** (1841-1925) **définit les cinq principes relatifs à l'administration des firmes** (*Administration industrielle et générale*, 1916) :

1. Prévoir : anticiper l'évolution de l'entreprise.
2. Organiser : mettre en place les moyens afin d'atteindre les objectifs.
3. Commander : gérer les hommes, donner des ordres ou des directives.
4. Coordonner : harmoniser pour faire converger vers le même objectif.
5. Contrôler : vérifier si l'entreprise ne s'écarte pas de l'objectif fixé.

Fayol est indéniablement l'un des pionniers des sciences de la gestion et du management, ses recommandations seront largement suivies, notamment aux États-Unis.

SCHUMPETER : L'ENTREPRISE GÉANTE TUERA L'ENTREPRENEUR

Schumpeter montre que la grande entreprise est un mode d'organisation indépassable. Mais il voit dans l'émergence des grandes entreprises un danger pour la figure de l'entrepreneur-innovateur novateur et donc pour le capitalisme : « *L'entreprise géante, après avoir éliminé les petites et les moyennes entreprises, éliminera l'entrepreneur et avec lui la bourgeoisie comme classe sociale matrice de l'évolution économique. Le progrès de l'économie est alors progressivement condamné à ralentir.* » Pour lui, **le développement des grandes entreprises – qu'il redoute – est irréversible pour plusieurs raisons**. En particulier, elles disposent de fonds sans commune mesure pour la recherche. La concentration dans les secteurs où l'innovation est coûteuse (comme l'industrie pharmaceutique) semble aujourd'hui lui donner raison.

De plus, **les grandes entreprises peuvent user de leur pouvoir de marché** et de leur force de frappe financière. Le cas de Microsoft offre un exemple des barrières à l'entrée, dont peuvent se protéger les grandes entreprises. Ensuite, une autre possibilité face au dynamisme des PME est de les racheter, pratique utilisée par Microsoft ou par Google qui a pris le contrôle de YouTube.

In fine, **les PME et les grandes entreprises sont complémentaires**. Les PME sont essentielles au début du cycle de vie d'un produit, mais seule une grande entreprise peut réellement assurer le développement de ce dernier. Cette complémentarité, qui rend un tissu dense de PME innovantes indispensable pour le développement des grandes entreprises, est résumé par W. Baumol (*The Free Market Innovation Machine*, 2004) : « **Goliath a besoin de David pour grandir** ».

CHANDLER : L'ÉVOLUTION DE LA FORME D'ORGANISATION DES FIRMES

Période	Conditions de marché	Stratégie des entreprises	Structure des entreprises
1870-1900	Croissance (urbanisation, Industrialisation, hausse du pouvoir d'achat)	Expansion des ressources par intégration verticale	
1900-1920	Concurrence accrue. Fluctuations de la demande	Rationalisation de l'utilisation des ressources	Forme U
1920-1940	Saturation (→ baisse des marges et des ventes)	Expansion des ressources par développement de nouvelles activités et de nouveaux marchés	
1940-1960	Diversification des marchés (ouverture internationale)	Rationalisation de l'utilisation des ressources	Forme M

ALFRED CHANDLER : *LA MAIN VISIBLE DES MANAGERS* (1977)

L'historien **Alfred Chandler** met en parallèle les métamorphoses de la firme avec l'histoire des États-Unis. Dans *La Main visible des managers* (1977), il montre comment **les transformations et innovations organisationnelles des firmes accompagnent la croissance économique en même temps qu'elles contribuent à la produire**. Pour lui, l'entreprise moderne est une institution complexe fondée sur une structure hiérarchique. Au-delà, Chandler explique que **l'évolution des formes de l'entreprise** – de l'organisation traditionnelle unifiée et centralisée (firme U) à l'organisation moderne multidivisionnelle (firme M) – **correspond au passage du fordisme au post-fordisme**.

L'entreprise est une structure dynamique qui adapte sa stratégie aux transformations de la société et à l'expansion des marchés à travers les métamorphoses de ses formes organisationnelles, en produisant la division fonctionnelle et hiérarchique du travail. Selon A. Chandler, **les vrais innovateurs ne sont pas les inventeurs, mais les *first movers***, c.à.d ceux qui disposent des meilleures compétences pour engager les innovations organisationnelles adéquates. Quatre facteurs favorisent l'acquisition de telles compétences organisationnelles :

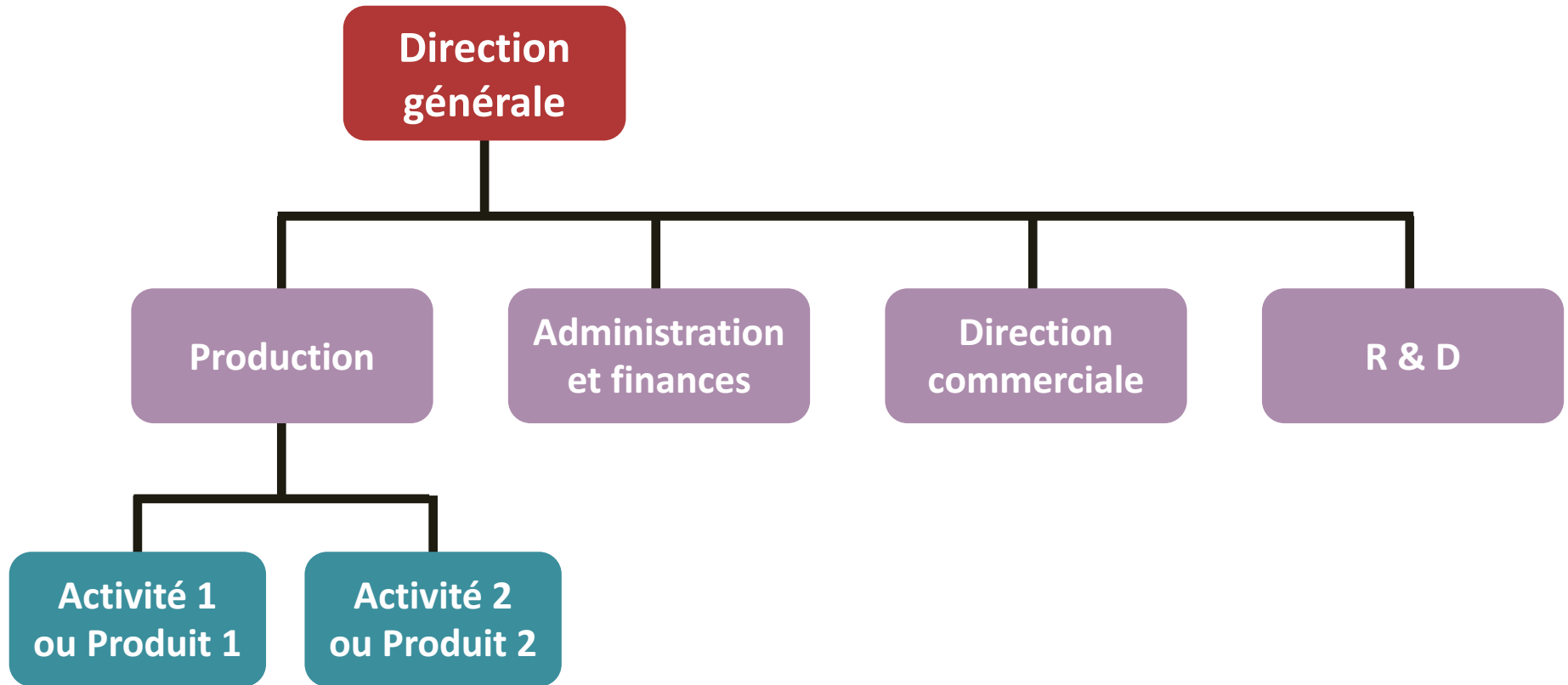
1. la compétition entre oligopoles dans le cadre de la concurrence imparfaite ;
2. les savoir-faire acquis auprès des clients ;
3. les savoirs de la hiérarchie (*Senior executives*) ;
4. les effets d'apprentissage.

L'analyse historique de l'entreprise de Chandler apporte des éclairages essentiels sur la naissance et l'expansion des firmes. Elle montre **également les processus institutionnels qui ont amené la « main visible des managers » à remplacer la main invisible du marché**.

ALFRED CHANDLER : LA THÉORIE DES FIRMES U ET M

La théorie de la firme U et de la firme M est due à Alfred Chandler. Analysant l'évolution organisationnelle des firmes dans *La main visible des managers (The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business, 1977)*, Chandler observe que **la transformation fondamentale des firmes réside dans leur changement de structures** : elles sont passées progressivement d'une forme unitaire à une forme multidivisionnelle. **Cette structure multidivisionnelle est la plus adaptée à un contexte d'avancée rapide des innovations technologiques** et à la croissance de la demande des consommateurs pendant la seconde moitié du XXe siècle. Elle est aussi plus efficace au fur et à mesure que les firmes diversifient leurs activités. En effet, si **la forme U (comme unitaire) se caractérise par une forme hiérarchique centralisée** et une séparation étanches des fonctions bien définies, la forme M (comme multidivisionnelle) se caractérise par une série de divisions travaillant ensemble et dont la coordination est assurée par une direction générale.

LA FIRME « U » : UN SYSTÈME FONCTIONNEL CENTRALISÉ



EN GRANDISSANT, LA FIRME UNITAIRE DEVIENT MOINS EFFICACE

La forme unitaire (firme U) possède un système fonctionnel centralisé. La direction est entourée des départements fonctionnels et est séparée des unités opérationnelles. Les départements ont à charge une fonction spécifique et ils sont dirigés par des spécialistes du domaine concerné. Les profils de carrière évoluent au sein de chaque spécialité (production, marketing).

L'objectif d'une telle organisation est de réaliser des économies d'échelle et de rationaliser la production. Elle est **adaptée aux exigences de fabrication statique et fortement standardisée**. Cependant dans une telle organisation, **la croissance de la firme est limitée car elle augmente les coûts de transmission de l'information et multiplie les risques d'inefficacité**. En outre, sa structure connaît trois problèmes principaux :

- le processus d'innovation peut difficilement se mettre en œuvre à cause de la séparation des fonctions ;
- l'évaluation des départements est compliquée car ils ne sont pas identifiés comme des centres de profit ;
- la centralisation de la décision risque d'entraîner une perte de contrôle lorsque les flux informationnels augmentent.

➔ Dès qu'une firme élargit ses activités ou que son environnement devient instable, il devient souhaitable d'envisager le passage à la forme M.

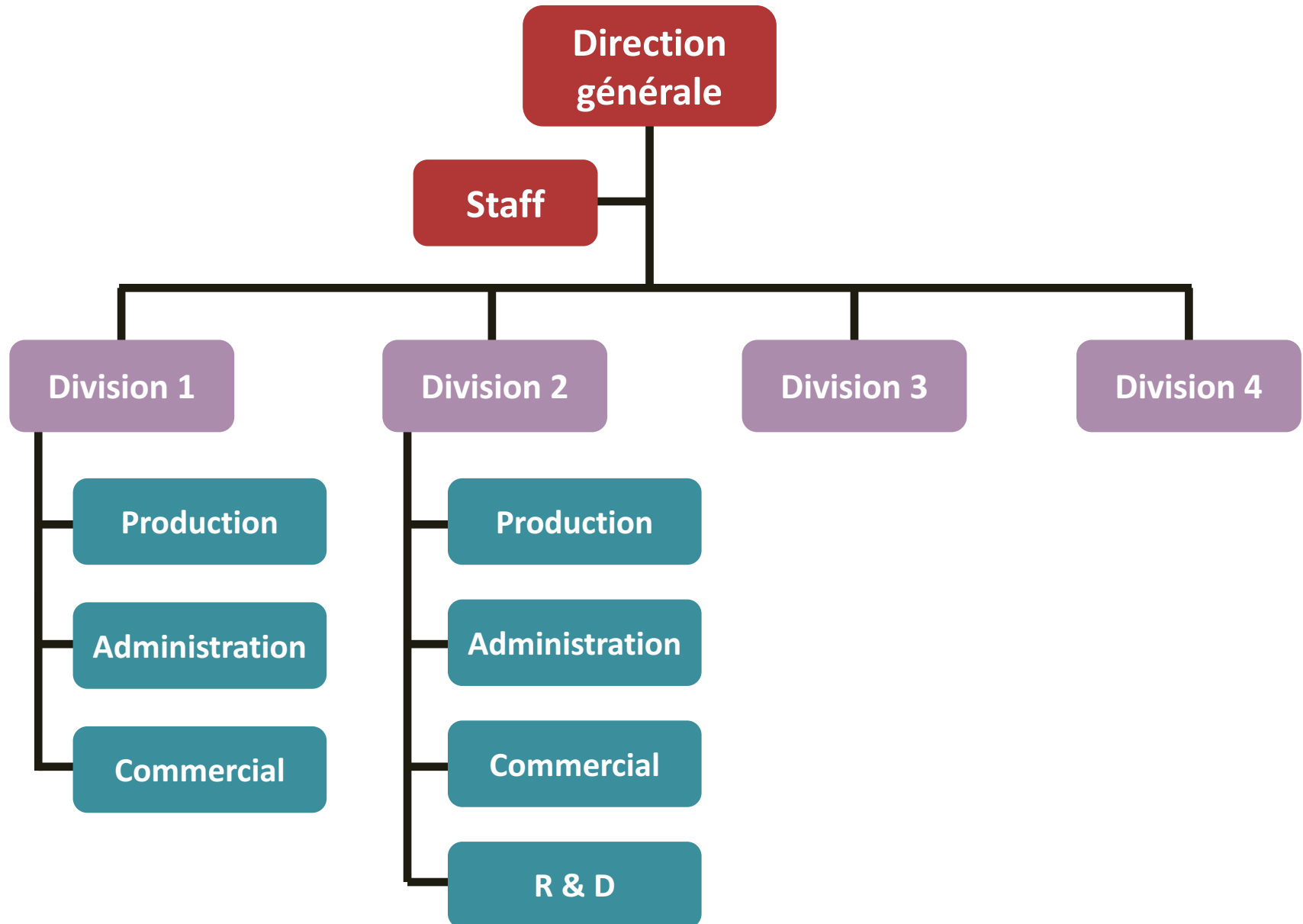
La forme multidivisionnelle possède un système fonctionnel décentralisé. La direction assure la coordination entre les divisions, elle planifie l'ensemble et prend les décisions stratégiques. **Les divisions** peuvent correspondre à des activités productives ou à des zones géographiques. Elles sont par contre elles-mêmes organisées selon une forme unitaire et peuvent **agir comme une quasi-firme**, ce qui permet de les assimiler à des centres de profit. Cette forme organisationnelle se rapproche du **modèle « *staff and line* »** qui associe autonomie de gestion des unités subalternes et contrôle du centre par le biais des conseillers de la direction :

- **le *staff*** (c'est-à-dire ce qui représente la plus haute autorité de la firme) est composé de la direction générale et d'un comité qui a la responsabilité de la stratégie, de la planification des investissements et de l'affectation des ressources. La direction générale assure les fonctions de conseil, d'audit interne et de contrôle de l'activité des unités décentralisées.
- Quant au ***line*** (pour ligne hiérarchique, il rend opérationnel les décisions du staff), il s'agit des dirigeants des unités opérationnelles qui assurent la gestion quotidienne. Cette division du travail entre *staff* et *line* permet au *staff* de se concentrer sur les performances globales de l'organisation.

LA FIRME M : UNE PLUS GRANDE FLEXIBILITÉ ET UNE MEILLEURE COORDINATION

L'objectif d'une telle organisation est d'introduire un élément de marché au sein de l'entreprise : comme les divisions sont considérées comme des centres de profits, elles peuvent être mises en concurrence entre elles. La direction générale qui alloue les ressources n'a plus qu'à arbitrer en fonction des performances de chacune. Elle un rôle comparable à celui des marchés de capitaux pour des firmes indépendantes. Par rapport à la forme U, cette forme d'organisation favorise une **plus grande flexibilité** stratégique en permettant une entrée plus aisée sur de nouveaux marchés (la création de nouvelles divisions est possible), elle permet une **meilleure coordination** des stades de production et un accroissement de l'apprentissage inter-fonctionnel en raison de l'intégration de l'ensemble des fonctions dans une même division, enfin **elle permet des économies de coûts, notamment de coûts de transaction** grâce à une meilleure coordination. Pour Oliver Williamson, la forme M est surtout un moyen d'économiser sur ces coûts d'organisation.

LA FIRME M : CHAQUE DIVISION EST ORGANISÉE COMME UNE QUASI-FIRME



L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE DES ANNÉES 70

POUSSE VERS LA FIRME M

Dans les années 1960, **certaines firmes U parviennent à leurs limites productives** et ne sont plus en mesure de satisfaire correctement la demande : délais de livraison de plus en plus longs, défauts de fabrication liés à des rythmes de production trop élevés... Parallèlement, des tensions se manifestent entre les conditions de travail et les exigences de populations mieux éduquées. Les compromis sociaux antérieurs se fragilisent, les mécontentements et les conflits se multiplient. Pour y faire face, de nombreuses entreprises assouplissent leur hiérarchie, diversifient leurs activités et repensent leur fonctionnement (firme M de Chandler).

Au tournant des années 1970, le retour de la crise modifie les conditions de l'activité économique. Aux exigences nouvelles des travailleurs/consommateurs s'ajoutent le ralentissement de la croissance, l'inflation et le chômage, la baisse de la demande et le ralentissement des gains de productivité. **Les firmes U, entièrement tournées vers la production de masse uniformisée, sont déclassées.** Le passage de la conjoncture haute des Trente Glorieuses à la crise nécessite une **adaptation des firmes au nouvel environnement économique et concurrentiel.** Dans ces conditions, la **différenciation des produits** pour mieux répondre à la demande, les innovations, **l'élévation de la qualification de la main-d'œuvre** et la transformation des systèmes hiérarchiques antérieurs apparaissent comme des impératifs pour les firmes. **Diverses réponses sont proposées**, comme le modèle sociotechnique suédois ou le « *small is beautiful* » (Ernst F. Schumacher, 1973), mais ce sont **les grandes entreprises japonaises qui réaliseront les premières ces innovations organisationnelles**, étudiées par l'économiste Masahiko Aoki. Elles donnent à l'économie du Japon une avance écrasante en matière de productivité et des avantages compétitifs décisifs à l'heure de l'internationalisation des échanges.

M. AOKI : LA PARTICIPATION, SOURCE D'EFFICACITÉ DE LA « FIRME J »

L'économiste japonais Masahiko Aoki analyse la structure d'une entreprise et ses performances à travers la structure d'échange de l'information. Il étudie les structures organisationnelles des grandes firmes japonaises en les distinguant de celles des firmes hiérarchiques américaines. Il distingue ainsi deux types d'entreprise : **la « firme A » (hiérarchique) et la « firme J » (caractérisée par une forte flexibilité fonctionnelle)** et met en évidence deux différences majeures :

- côté travail, la firme J se caractérise par une circulation de l'information intra-organisation, contrairement à la firme A qui s'en remet davantage au marché ;
- côté capital, le rapport s'inverse, la firme J recourt plus au marché que la firme A.

Selon Aoki, **l'efficacité de la firme J résulte de ses innovations organisationnelles en matière de travail** (rotation des postes, circulation de l'information, cercles de qualité, échanges entre degrés hiérarchiques...) qui aident l'ensemble des agents de l'entreprise à prendre les meilleures décisions en fonction des informations dont ils disposent. Les gains de productivité de l'entreprise sont d'autant plus élevés que les progrès technologiques sont associés à une plus large participation des salariés et à un effort de qualification.

Mettant en relation problème de l'information, incitation et environnement institutionnel, **cette analyse souligne la cohérence interne des formes d'organisation, mais aussi la nécessaire prise en compte de leur insertion institutionnelle.**

L'analyse d'Aoki permet de comprendre l'échec des économies socialistes : lorsque la masse des informations à traiter et la vitesse d'adaptation sont primordiales, la planification impérative et bureaucratique devient économiquement impossible.

LA « FIRME J » : UNE FORTE FLEXIBILITÉ FONCTIONNELLE

	Firme A	Firme J
Coordination	Spécialisation rigide	Recherche des gains de communication
Hiérarchie	Recherche des gains de spécialisation	Coordination horizontale
Incitation	Hiérarchie dans la gestion	Hiérarchie des grades
Managers	Instabilité des équipes dirigeantes	Stabilité des managers
Actionnaires	Forte mobilité (nombreuses OPA)	Décentralisation du capital
Banquiers	Forte capacité de contrôle	Adossement à une banque
Principes de contrôle	Exigence de profits élevés et rapides Exigence de salaires élevés Les gestionnaires privilégient leur carrière	Identité des intérêts employés-actionnaires Les salariés sont considérés comme un actif spécifique Les gestionnaires sont des médiateurs

2.2.

LA THÉORIE DES COÛTS DE TRANSACTION

Alors que le marché est un mode de coordination décentralisé reposant sur un mécanisme de prix, la firme est un mode de coordination centralisé, hiérarchique, reposant sur l'autorité. Le recours à une telle coordination peut être nécessaire parce que la coordination par les prix entraîne des coûts que les économistes oublient : coûts d'information, de négociation, de contrôle : ce sont les « coûts de transaction ». Quand ces coûts sont supérieurs aux coûts d'organisation interne, la coordination dans la firme s'impose. C'est le sens des travaux de Ronald Coase, prolongés par Oliver Williamson dans les années 1970.

FRANK KNIGHT : LA « COORDINATION DIRIGÉE » LÉGITIME LE PROFIT DE L'ENTREPRENEUR

« Cette fonction industrielle particulière de l'entrepreneur se trouve en ce qu'il est la personne qui délivre les autres du risque » (Frederick Hawley)

Frank H. Knight (1885-1972) est le premier à établir la distinction entre risque et incertitude dans *Risk, Uncertainty and Profit* (1921). Le **risque** désigne une situation où les possibilités de l'avenir sont connues et probabilisables. Par opposition, l'**incertitude** désigne une situation où l'on ignore tout. Knight distingue donc des situations « risquées » (où la distribution de probabilité des cas possibles n'est pas connue) des situations « incertaines » (où les cas possibles ne sont même pas connus). Une incertitude knightienne est donc une situation où non seulement l'avenir n'est pas connu, mais ne peut pas l'être. Les agents décident par rapport à un objectif de profit selon leur « jugement intuitif ».

Lorsque l'incertitude apparaît, la fonction de coordination l'emporte sur la fonction d'exécution. L'entrepreneur est l'agent qui assure le rôle de « coordination dirigée ». En tant que responsable, il assume l'incertitude, ce qui légitime son profit. Knight légitime ainsi le rapport salarial (le salaire de l'employé est sécurisé) et la hiérarchie naturelle de la firme. L'incertitude est, selon Knight, le facteur fondamental ou le catalyseur de l'économie de marché parce qu'elle affecte les jugements et les croyances des individus sur les décisions d'investissement et, par conséquent, le profit qui peut être généré de toute opération économique.

Dans *La Richesse des Nations* (1776), Adam Smith énonce les avantages de la division du travail. Mais cela soulève un problème clé : comment organiser efficacement et à grande échelle les échanges, de manière à tirer pleinement parti de la spécialisation des tâches et des compétences qui accompagnent la division du travail ? **Les économistes classiques puis néo-classiques ont cru trouver la réponse au problème smithien de la coordination dans l'idée du marché comme « main invisible » organisant la diversité des échanges.**

Mais si on attribue au marché et au mécanisme des prix qui en constitue le cœur un minimum d'efficacité, comment expliquer que l'organisation de l'activité économique se fasse aussi souvent à l'intérieur d'un dispositif qu'on appelle l'entreprise ? Et, symétriquement, si l'entreprise peut structurer efficacement les transactions, comment expliquer qu'il n'y ait pas une seule grande entreprise pour tirer pleinement parti de la division du travail et de la spécialisation des compétences ? En d'autres termes, la question posée peut être résumée ainsi : « *make or buy* ? ».

RONALD COASE : *MAKE OR BUY ?*

C'est à cette question que **Ronald Coase** tente de répondre dans un article devenu célèbre, *The Nature of The Firm* (1937). Pour lui, **le marché et les entreprises constituent des modes alternatifs d'organisation des transactions, et le choix entre ces modes dépend de leurs coûts d'usage respectifs**, c'est-à-dire de ce qu'il en coûte pour organiser les transactions selon un mode ou un autre. Il n'y a donc pas marché ou organisation, mais marchés et organisations. **Alors que, sur le marché, la coordination des agents est réalisée par le système de prix, la firme se caractérise par une coordination administrative, par la hiérarchie.** Le recours à une telle coordination peut être nécessaire parce que la coordination par les prix entraîne des coûts, ignorés dans les analyses standards du marché, les coûts de transaction. Quand ces coûts sont supérieurs aux coûts d'organisation interne, la coordination dans la firme s'impose.

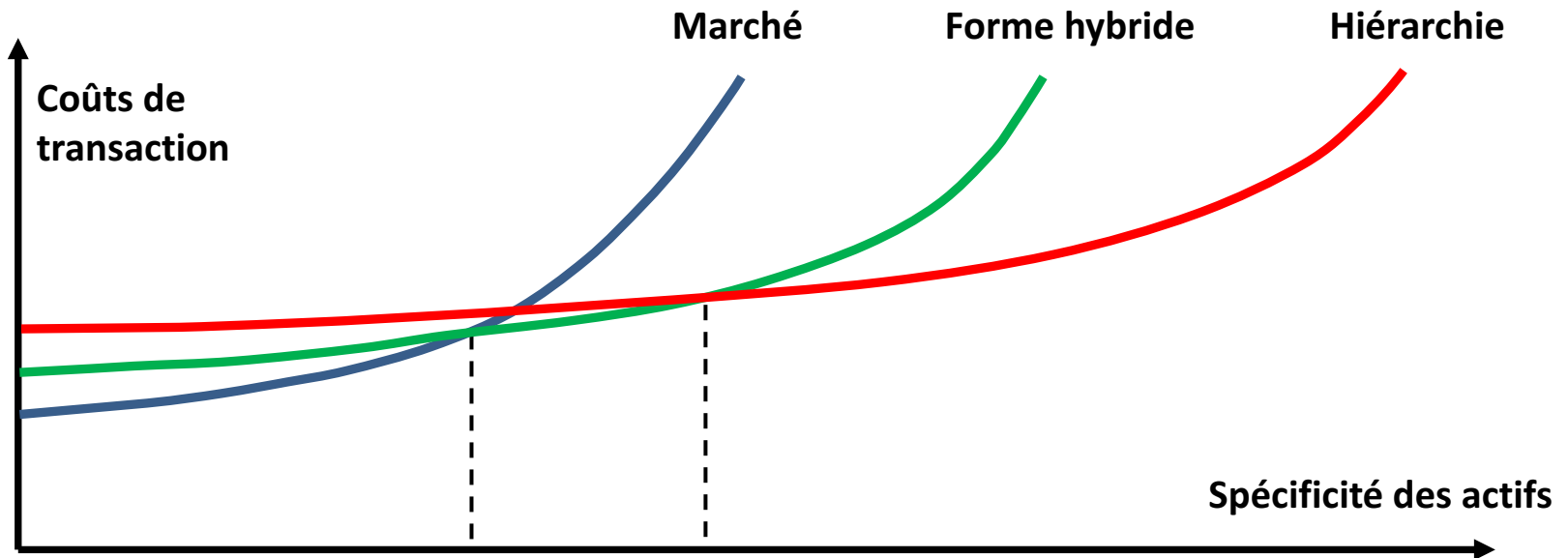
« Une entreprise tend à grandir jusqu'à ce que le coût d'organisation d'une transaction supplémentaire soit égal au coût de la même transaction via le marché ou soit égal au coût d'organisation de cette transaction dans une autre entreprise. » (R. Coase)

RECOURS AU MARCHÉ : IBM CHOISIT MICROSOFT (1981)

Il arrive que la direction de la très grande entreprise se rende compte qu'elle ne peut laisser passer des développements technologiques qui s'effectuent en dehors d'elle. Elle n'hésite pas alors à faire appel à des petites entreprises afin de l'aider. Un des exemples les plus célèbres est sans doute le **contrat passé en 1981 entre IBM et Microsoft pour la mise au point du PC**. Microsoft n'est alors qu'une petite entreprise. IBM se rend compte que le développement de la micro-informatique risque de toucher son marché de l'équipement de bureau. Elle n'a pas les ressources en interne. Elle ne peut pas non plus acheter une petite entreprise comme Microsoft, non pour une question de prix, mais parce qu'au cours de la décennie précédente elle a subi un procès de la part du ministère de la Justice au motif qu'elle aurait une position dominante. Elle préfère donc avoir recours au marché plutôt qu'à une acquisition classique.

WILLIAMSON : COÛTS DE TRANSACTION ET INCERTITUDE

Williamson propose, pour un niveau d'incertitude donné, de relier les trois structures de gouvernance que sont le marché, la firme et la forme hybride au degré de spécificité des actifs. **Quand les coûts de transaction augmentent, la transaction doit être soustraite au marché.**



Le cadre institutionnel a un impact sur les mécanismes d'exécution des arrangements contractuels. Il influence également les frontières d'efficacité des structures de gouvernance.



La firme s'analyse comme un système particulier de relations contractuelles entre individus, elle est un « nœud de contrats ». Les problèmes essentiels résultent de ce que les individus appartenant à la firme ont des intérêts différents, et de ce qu'il existe entre eux des asymétries d'information. Il faut alors **rechercher le système contractuel le plus efficient**, en fonction de différents paramètres, et en particulier des contraintes techniques et de la nature des informations détenues par les parties.

On peut identifier **trois grandes variantes de cette vision contractuelle** :

1. la théorie des coûts de transaction développée par O. Williamson ;
2. la vision défendue par ceux qui se situent dans un cadre néoclassique renouvelé, représentée essentiellement par la théorie de l'agence ;
3. la théorie la plus récente, la théorie des contrats incomplets.

Ce n'est que dans les années 1970, avec **Oliver Williamson**, auteur du très influent *Market and Hierarchies* (1975) que les idées de Coase trouvent l'audience qu'elles méritent. Williamson s'intéresse à l'analyse de l'entreprise, à une époque où les économistes ne s'en préoccupent guère (on parle souvent à son propos de « boîte noire », celle où beaucoup se passe sans qu'on en sache rien). Williamson trouve dans les travaux de Coase un outil pour expliquer la nature et les caractéristiques des entreprises et, par extension, les autres modes d'organisation des transactions, par exemple les systèmes de franchise ou les contrats de longue durée. Il développe les concepts coasiens, et surtout, il les rend plus opérationnels.

Pour lui, **les caractéristiques fondamentales qui pèsent sur les transactions et leurs coûts sont :**

1. la fréquence des transactions ;
2. le degré de spécificité des actifs, en particulier les investissements requis pour qu'une transaction puisse être envisagée ;
3. le degré d'incertitude qui entoure celle-ci ;
4. le comportement opportuniste des agents.

OLIVER WILLIAMSON : LA COORDINATION PAR LE MARCHÉ N'EST PAS NÉCESSAIREMENT LA MEILLEURE

La coordination des décisions individuelles par les prix, un des rôles essentiels du marché mis en avant par la théorie néoclassique, **n'est donc pas systématiquement la meilleure**. Il en est de même pour l'allocation des ressources par le marché. Des organisations, qu'il s'agisse de firmes, d'administrations publiques, d'associations, etc., peuvent être plus efficaces, mais il faut également tenir compte de leurs coûts d'organisation. **Les frontières entre marché et hiérarchie dépendent de la comparaison entre les coûts de transaction et les coûts d'organisation.**

Cette approche modifie le regard sur les politiques économiques. Ainsi, la politique de la concurrence peut difficilement ignorer le rôle des coûts de transaction dans les décisions des entreprises, par exemple dans le cas des fusions. De même, le législateur ne peut plus ignorer l'impact d'une modification des règles du jeu, par exemple le droit des contrats, sur les choix qui se font entre différentes formes organisationnelles.

➔ Les travaux de Williamson montrent ainsi qu'une législation antitrust n'est pas nécessairement profitable au consommateur.

COÛTS DE TRANSACTION : LES CRITÈRES D'ARBITRAGE

La TCT repose sur 2 hypothèses comportementales :

- Rationalité limitée des agents (cf. Herbert Simon).
- Opportunisme des agents : l'agent recherche son intérêt, soit en biaisant l'information (début de la transaction), soit en ne déployant pas l'énergie attendue pour que le contrat soit réalisé dans les conditions prévues.

... et sur 3 critères qui déterminent la nature des transactions :

- **Spécificité des actifs** : lorsqu'un investissement durable est entrepris pour supporter une transaction particulière et qu'il n'est pas redéployable pour une autre transaction, il a alors un « coût irrécupérable ». Un actif « parfaitement spécifique » ne peut soutenir qu'une seule transaction. La spécificité des actifs devient problématique en cas de comportement opportuniste du co-contractant.
- **Incertitude inhérente à l'échange** (respect du contrat).
- **Fréquence de l'échange** : une fréquence de transactions élevée justifie *a priori* qu'on se tourne vers l'internalisation plutôt que vers le marché. Toutefois, une telle fréquence peut aussi s'expliquer par les prix compétitifs du partenaire ; par ailleurs, la concurrence suffit en général à se protéger contre le risque d'opportunisme.

WILLIAMSON : L'ARBITRAGE ENTRE MARCHÉ ET ENTREPRISE

Dans le sillage de R. Coase, Williamson considère l'entreprise comme un **mécanisme institutionnel alternatif au marché**. Il examine les critères qui vont orienter vers l'un ou l'autre de ces modes de coordination des activités.

	Marché	Entreprise
Mode de coordination	Spontané (par les prix)	Hiérarchique (pas de mécanisme de prix)
Coûts spécifiques	Coûts de transaction	Coûts d'organisation
Fréquence des échanges	Faible	Élevée
Incertitude / échange	Forte	Faible
Degré de spécificité des actifs	Fort (l'investissement n'est pas redéployable, son coût est irrécupérable → actif spécifique)	Faible (l'investissement pourra être réutilisé pour une autre activité)

*« Les firmes sont des îlots de pouvoir conscient dans un océan de coopération inconsciente. »
(D. H. Robertson)*

OLIVER WILLIAMSON : LA COORDINATION PAR LE MARCHÉ N'EST PAS NÉCESSAIREMENT LA MEILLEURE

La coordination des décisions individuelles par les prix, un des rôles essentiels du marché mis en avant par la théorie néoclassique, **n'est donc pas systématiquement la meilleure**. Il en est de même pour l'allocation des ressources par le marché. Des organisations (firmes, administrations publiques, associations, etc.), peuvent être plus efficaces, mais il faut également tenir compte de leurs **coûts d'organisation**. **Les frontières entre marché et hiérarchie dépendent de la comparaison entre les coûts de transaction et les coûts d'organisation.**

Cette approche modifie le regard sur les politiques économiques. Ainsi, la politique de la concurrence peut difficilement ignorer le rôle des coûts de transaction dans les décisions des entreprises, par exemple dans le cas des fusions. De même, le législateur ne peut plus ignorer l'impact d'une modification des règles du jeu, par exemple le droit des contrats, sur les choix qui se font entre différentes formes organisationnelles.

➔ Les travaux de Williamson montrent ainsi qu'une législation antitrust n'est pas nécessairement profitable au consommateur.

Il existe des structures hybrides entre la firme et le marché :

- Alliances
- *Joint-venture*
- Réseaux de sous-traitants
- Réseaux de franchises

O. WILLIAMSON : L'EXISTENCE DES COÛTS DE TRANSACTION REMET EN QUESTION LES POLITIQUES ANTITRUST

La théorie des coûts de transaction, que Williamson développe à partir des travaux de Coase, tranche avec la conception néo-classique et entraîne plusieurs implications majeures.

La plus marquante concerne l'analyse des politiques de la concurrence. La théorie des coûts de transaction repose sur un **critère d'efficacité consistant à minimiser les coûts de transaction**, ce qui implique l'alignement des caractéristiques de la transaction à la structure de gouvernance choisie. **Cela conduit à repenser les restructurations industrielles**, alors sous le coup, aux États-Unis, des lois antitrust très restrictives. L'arbitrage entre faire et faire faire (*make or buy*), c'est-à-dire la décision d'intégration d'une activité par une entreprise, n'obéit pas uniquement à des considérations technologiques (obtenir des rendements d'échelle, par exemple) ou à des considérations stratégiques (acquérir ou défendre une position dominante sur le marché). **Intégrer une activité peut aussi, dans certaines circonstances, être motivé par la volonté d'économiser sur les coûts de recours au marché.** L'intégration verticale, et plus généralement les accords interentreprises (qui sont des formes hybrides), parfois assimilés à des ententes ou à des restrictions verticales, ne peuvent donc pas être condamnés au seul motif qu'ils poursuivraient des objectifs anticoncurrentiels. L'efficacité transactionnelle peut, en effet, commander de tels rapprochements. À l'aune de cette interprétation, **Williamson préconise une remise en cause d'une politique de la concurrence** systématiquement défavorable à l'intégration des entreprises, alors que celle-ci peut s'avérer bénéfique pour le consommateur.

DOUGLASS C. NORTH : LE POIDS DE L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL

Les pistes ouvertes par Coase ont suscité de multiples travaux. Alors que l'attention de Williamson se situe essentiellement au niveau micro-économique, **Dougllass C. North**, qui combine une double formation d'économiste et d'historien, **s'intéresse davantage aux mouvements longs qui structurent une société et son économie**. Il comprend tout le parti qu'on peut tirer des travaux de Coase dans **l'analyse des institutions** et du rôle de celles-ci dans la dynamique, ou l'échec, de la croissance. En effet, **les institutions – qu'il définit comme des « contraintes humainement conçues qui structurent les interactions politiques, économiques et sociales » – sont essentielles à la croissance**. En garantissant les droits de propriété, elles permettent une baisse des coûts de transaction et, de ce fait, une hausse de la croissance. Les institutions représentent le moteur essentiel de la croissance. Émerge alors une autre question, celle de **savoir s'il existe des parcours historiques conduisant à la mise en place de conditions institutionnelles particulièrement favorables à la spécialisation et à la division des tâches**, ce qui signifie nécessairement un accroissement du volume des transactions.

L'accroissement des coûts de transaction réduit le volume des transactions, diminuant d'autant la possibilité de tirer parti de la spécialisation et de profiter des possibilités offertes par la division du travail. **Pour North, c'est le poids des institutions qui est décisif**, c.à.d. un ensemble de règles ainsi que les organisations chargées de les faire respecter. L'investissement, la croissance et le développement résulteraient essentiellement des changements institutionnels.

2.3.

GALBRAITH : LE SYSTÈME INDUSTRIEL

La division du travail de plus en plus poussée et le progrès technique génèrent des changements dans l'organisation de la production qui devient alors en elle-même une spécialité au sein de la firme. Les managers deviennent ainsi une « technostructure » selon Galbraith.

La grande entreprise doit planifier les étapes de production et de distribution. Son objectif essentiel est que le processus de production se déroule sans retards ou délais supplémentaires. Elle cherche donc à minimiser les incertitudes.

GALBRAITH : UNE ORGANISATION DE LA PRODUCTION PLUS COMPLEXE

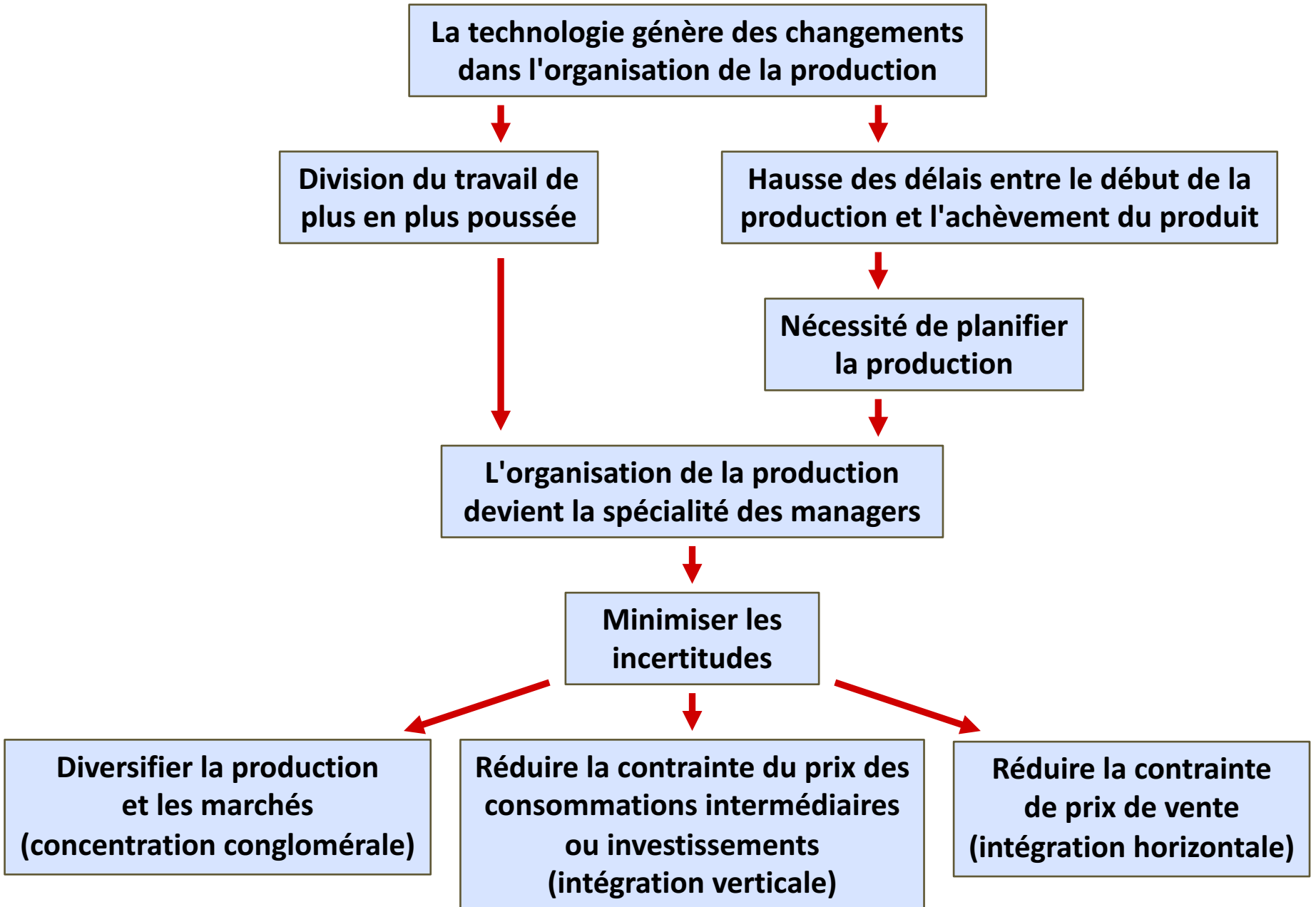
Les entreprises pour gagner en productivité appliquent une technique toujours plus complexe dans le processus de production. Cette application systématique nécessite une division du travail de plus en plus poussée. De fait, **la technologie génère des changements dans l'organisation de la production.**

La hausse des délais entre le début de la production et l'achèvement du produit entraîne une augmentation des capitaux investis dans la production. L'application du taylorisme oblige à un plus haut degré d'organisation. **L'organisation de la production devient alors en elle-même une spécialité dont s'occupent les managers qui deviennent une « technostructure » au sein de la firme.**

Cette augmentation des délais de production, cette spécialisation plus poussée, cette organisation de la production plus complexe entraînent une **nécessité de planifier la production.** La grande entreprise doit prévoir une planification rigoureuse de l'ensemble des étapes de production et de distribution. Son objectif essentiel est que le processus de production se déroule sans retards ou délais supplémentaires. Elle cherche donc à **minimiser les incertitudes** au niveau de la production et de la vente (aversion au risque).

Afin de minimiser les risques, la grande entreprise répond à l'objectif de polyvalence, elle ne spécialise pas sur un seul marché mais diversifie sa production et ses marchés (concentration conglomérale). Elle réduit au maximum la contrainte du prix de ses consommations intermédiaires ou investissements par le rachat de ses fournisseurs (intégration verticale). La grande entreprise se défait aussi de la contrainte de prix de vente de son produit par l'intégration horizontale. Elle se retrouve en situation de monopole ou d'oligopole et devient alors *price maker* plutôt que *price taker*.

GALBRAITH : LE « SYSTÈME INDUSTRIEL », UNE NOUVELLE ORGANISATION DE LA PRODUCTION



GALBRAITH : LA « FILIÈRE INVERSÉE »

Dans son livre *L'Ère de l'opulence* (1958) J.K. Galbraith explique l'avènement de la société de consommation durant les Trente Glorieuses par la notion de « filière inversée » : **ce sont les entreprises qui imposent des produits aux consommateurs, et non l'inverse.**

Galbraith réfute la théorie classique et néo-classique selon laquelle les décisions de production des entreprises se font en fonction de la demande adressée par les consommateurs. Non seulement cet angle d'approche serait mauvais (cette théorie se base sur un individualisme méthodologique, à partir de l'*homo oeconomicus* aux comportements parfaitement rationnels, donc prédictifs, alors que Galbraith est partisan du holisme méthodologique), mais en plus son caractère déductif la rendrait peu réaliste.

Il propose à la place la théorie de la « filière inversée » : parce qu'elles ont un poids économique, politique et médiatique énorme, **les plus grandes entreprises peuvent imposer l'achat de certains produits aux consommateurs par le biais de la publicité, des politiques de prix, d'un accès facilité au crédit à la consommation.** De fait, les consommateurs ne dirigent plus le marché, mais sont conditionnés par le marché, lui-même guidé par les décisions de ce que Galbraith nomme dans *Le Nouvel État Industriel* (1967), la « technostructure » des entreprises.

Pour Galbraith, la notion d'économie de marché n'a plus de sens : au lieu de voir les entreprises recueillir l'information par le biais des prix pour déterminer le niveau de leur production, elles se fixent elles-mêmes un objectif à atteindre, faisant pression sur le consommateur pour parvenir au dit objectif. La principale conséquence de cette analyse est qu'une augmentation de la production ne permet plus de réduire les besoins : **les firmes créent en permanence de nouveaux besoins**, l'accroissement de la production ne sert plus alors à améliorer le bien-être mais devient une fin en soi.

SMALL IS BEAUTIFUL : LES PME VALORISÉES (SCHUMACHER)

Selon Ernst Schumacher (*Small is beautiful*, 1973) la petite taille des PME favorise réactivité et créativité. Elles sont moins soumises aux rigidités, aux problèmes de circulation de l'information, aux coûts administratifs propres aux grandes entreprises, ce qui limite les déséconomies d'échelle.

Dans le contexte actuel, ces analyses semblent encore plus pertinentes. En effet, alors que le processus de destruction créatrice, stimulé par la concurrence mondiale et la révolution numérique autour des TIC, semble s'accélérer, la réactivité et la capacité d'innovation des PME – comme les start-up – semble être un atout considérable pour leur développement. De plus, **les TIC conduisent à une baisse des coûts de transaction**, qui nécessitent une organisation importante. Par exemple, le commerce électronique permet une distribution à travers toute la planète sans nécessairement nécessiter une armada de salariés commerciaux.

Au-delà de leur taille, c'est aussi l'organisation en réseaux des PME qui est valorisée. **L'intuition d'Alfred Marshall en 1920 sur les « districts industriels » a été largement vérifiée.** Celui-ci a montré que la présence d'entreprises de même nature dans une même zone provoquait des **effets d'apprentissage**, des synergies, bref des externalités positives. Le développement des *clusters*, dont le plus fameux, dans la Silicon Valley, regroupe des anciennes start-up comme Intel, Sun Microsystem,...), montre la pertinence de ce point de vue.

Certains auteurs vont plus loin et parlent de « **firme creuse** » (*hollow corporation*) c'est-à-dire d'une **entreprise où tout est externalisé et qui ne fait donc que travailler en réseau** avec d'autres. Le « *small is beautiful* » de Schumacher amène cependant à un constat contrasté car la forte densité des PME dans le tissu économique des pays développés concerne aussi bien des activités traditionnelles et en déclin que des activités représentatives de l'économie moderne.

LE MONOPOLE NATUREL

Dans la théorie économique, **une branche d'activité est en situation de « monopole naturel » lorsque les économies d'échelle y sont très fortes.** Cette situation se présente le plus souvent **lorsque l'activité de la branche est fondée sur l'utilisation d'un réseau au coût très élevé** (distribution d'eau, chemin de fer, télécoms), **ce qui tend à donner un avantage déterminant à l'entreprise dominante puis, après disparition des concurrents, conduit à une situation de monopole.**

Théoriquement, il serait alors optimal, pour maximiser l'utilité collective, de n'avoir dans cette branche d'activité qu'un seul opérateur agissant de manière altruiste, c'est-à-dire satisfaisant la demande au moindre coût et pratiquant des tarifs égaux à ses coûts marginaux. Ainsi, **les économies d'échelle sont exploitées au maximum**, sans que l'entreprise monopolistique ne prélève la « rente de monopole » que permet sa situation. Celle-ci lui permettrait de fixer ses prix de façon à maximiser son profit à des niveaux supérieurs à ses coûts marginaux.

Cette analyse économique est utilisée par les pouvoirs publics pour justifier des actions dans la branche d'activité concernée, par le biais du service public, de régulation du secteur, ou de nationalisation d'entreprises. L'évolution de la théorie économique a conduit à la fin du XX^e siècle à une modification des actions des pouvoirs publics, et en particulier à des déréglementations et des privatisations, aux États-Unis et au Royaume-Uni à partir des années 1980, dans l'Union européenne à partir des années 1990.

LA CRITIQUE LIBÉRALE DU MONOPOLE NATUREL

Certains économistes libéraux pensent que les cas de monopoles réellement « naturels » sont en fait très rares et de très courte durée, quand ils existent : « *Il y aura toujours des monopoles inévitables, dont le caractère transitoire et temporaire ne se transformera en caractère permanent que sous l'effet de l'intervention des gouvernements.* » (Friedrich von Hayek).

De surcroît, s'il y a liberté d'entrée sur le marché [...] les prix pratiqués par le monopole seront en réalité tels que les profits de monopole seront nuls. En effet, la liberté d'entrée suffit à discipliner les monopoles.

Cette critique s'appuie sur **l'exemple des compagnies aériennes** dont les lignes intérieures sur les marchés européens n'étaient réputées rentables que pour un seul opérateur, justifiant ainsi les monopoles d'accès aéroportuaires, longtemps réservés aux seules compagnies nationales. Or, au sein de l'Union européenne, **l'ouverture à la concurrence du transport aérien dans les années 1990 s'est traduite par une augmentation de l'activité dans le secteur**, d'un développement de l'offre de transport aérien, d'une baisse des prix et d'une croissance de l'emploi. De fait, **les conditions techniques évoluant à grande vitesse sous l'effet du progrès ne favorisent pas le maintien des monopoles « naturels ».**

La **théorie des marchés contestables** identifie une limite qui est le coût marginal auquel une autre entreprise entrant sur le marché serait en mesure de fournir une demande. Cette théorie stipule qu'il n'existe pas de barrières à l'entrée et à la sortie d'une industrie particulière, car **si le marché est contestable, alors l'entreprise qui fixe elle-même son prix fera en sorte qu'il ne diverge pas trop de son coût moyen, puisque de nouveaux entrants sur ce marché peuvent la chasser en proposant des tarifs plus bas.** Les prix s'équilibreront donc automatiquement à leur coût moyen, et de ce fait, **la compétition – même anticipée – va discipliner le monopole maximisateur de profit, tendant alors à aligner l'intérêt de chaque entreprise avec l'intérêt général.** Dans ce cas, il n'est pas nécessaire que l'État intervienne afin de protéger juridiquement le monopole, ce qui justifie la privatisation des grandes entreprises qui bénéficient d'un monopole naturel.

WILLIAM BAUMOL : L'INNOVATION CARACTÉRISE LE CAPITALISME DE MARCHÉ

Une des conséquences de la théorie des marchés contestables est que la concurrence pousse à l'innovation. **C'est l'innovation, plus que la concurrence sur les prix, qui caractérise le capitalisme de marché** ; la concurrence oblige les firmes à investir dans la recherche, à innover, si elles ne veulent pas être éliminées. Baumol considère que l'innovation est partie intégrante du système, mais moins du fait de la volonté d'accumulation ou de la recherche du profit, que de cette **nécessité d'innover pour ne pas disparaître, sous la pression de la concurrence**. Et **la concurrence oligopolistique**, comme dans le cas de l'automobile ou de l'informatique, avec de grandes firmes équipées de labos de recherche et utilisant l'innovation comme arme principale face à la concurrence, **est le régime le mieux adapté au progrès technique continu**. Le processus de l'innovation est incorporé dans l'activité de la firme.

3

LES THÉORIES MANAGÉRIALES

3.1.

LES CRITIQUES DE LA CONCEPTION CLASSIQUE ET NÉOCLASSIQUE DE LA FIRME

En insistant sur la séparation entre les intérêts des actionnaires et ceux de la « technostructure », les travaux de Galbraith réfutent non seulement la thèse de l'entreprise confondue avec l'entrepreneur mais aussi celle de l'objectif unique de maximisation du profit.

En réaction à l'analyse de Galbraith, les théories managériales ont permis une première intrusion dans la « boîte noire » entreprise, dévoilant, du même coup, la complexité de son fonctionnement.

Cet hôpital fonctionne selon un principe hiérarchique. Cela implique que les relations entre employeur et employé obéissent à certaines règles. Je décide, vous obéissez. Et vous faites cette IRM.



LA CONCEPTION CLASSIQUE DE L'ENTREPRISE : LE PROFIT POUR SEULE FINALITÉ


Dans la conception classique, l'entreprise n'a qu'une seule finalité : le profit. Ce point de vue a été résumé par Milton Friedman dans la célèbre formule : « *The business of business is business.* » Pour l'essentiel des économistes – et sans doute la plupart des chefs d'entreprise –, c'est en recherchant le profit maximal que l'entreprise rend les meilleurs services à la société. Cette recherche incite en effet les entreprises à mieux adapter leurs produits à la demande, à produire dans les conditions les plus efficaces et à réaliser des gains de productivité qui se traduisent en baisse de prix ou en hausse de salaires. Enfin, le profit est la condition de l'investissement, qui assure la survie et le développement de l'entreprise.

Toutefois, cette vision tend à ignorer le fonctionnement réel de l'entreprise, et notamment tout ce qui a trait au comportement des agents. **L'approche contractuelle remet en question la vision néoclassique de l'entreprise comme entité homogène et rationnelle.**

L'ensemble de la technostucture a pour objectif la croissance de l'entreprise qui permet de verser des dividendes « suffisants » aux actionnaires et les tenir éloignés des décisions à prendre. L'augmentation de la taille de l'entreprise renforce le rôle de la technostucture et permet aux managers d'obtenir des promotions qui permettent une mobilité ascendante. Il y a alors « unanimité sociale » autour de la croissance. Si les managers recherchent **la croissance** de l'entreprise (l'augmentation du chiffre d'affaires) **mais pas le profit maximum**, c'est parce que le profit maximum est porteur d'incertitudes qui pourraient empêcher de réaliser la planification mise en œuvre et remettre en cause l'autonomie des managers.

Les entreprises sont donc *price makers* non pas pour maximiser leur profit mais pour minimiser les incertitudes, et ce sont les managers qui décident des augmentations de salaire et non les détenteurs de capitaux. Or, si les managers refusent les hausses de salaires, ils s'exposent à un risque de grève et donc de perturbation de la planification ; **augmenter les salaires permet de favoriser l'adhésion des salariés aux objectifs du groupe**, et ce ne sont pas les managers mais les détenteurs de capitaux qui supportent cette hausse des salaires. Les hausses de salaires sont donc plus facilement accordées dans le « système industriel ».

GALBRAITH : COMMENT LA TECHNOSTRUCTURE ÉCARTE LES PROPRIÉTAIRES DE LA GESTION DE L'ENTREPRISE

	TECHNOSTRUCTURE	ACTIONNAIRES
Position dans l'entreprise	Techniciens de la gestion (salariés).	Détenteurs du capital.
Place dans la gestion de l'entreprise	Décident de la gestion de l'entreprise.	Écartés des décisions.
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> • Réduire l'incertitude. • Éviter les conflits sociaux. • Assurer une croissance convenable du CA. • Assurer leur position dans l'entreprise. 	Rentabilité élevée du capital investi.
Moyens	<ul style="list-style-type: none"> • Politique salariale accommodante. • Versement de dividendes généreux.  • Passage à la forme « M » pour réduire le risque de contre-performances. 	
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Les performances de l'entreprise sont « lissées » par la forme « M ». • L'investissement (R&D) est contraint par la politique salariale et de dividendes. 	Le profit réel est < profit potentiel.

GALBRAITH : DANS LE « SYSTÈME INDUSTRIEL », LA MONTÉE DES « COLS BLANCS » AFFAIBLIT LES SYNDICATS

La place des syndicats est, elle aussi, modifiée. En économie de marché, le syndicat est une force de « combat », qui fait pression sur les patrons pour obtenir des hausses de salaire. **Dans le système industriel, les hausses de salaires étant accordées plus facilement, les syndicats sont moins utiles.** De plus, la technostructure cherche à augmenter la production par **l'utilisation de plus de technologie, ce qui nécessite une plus grande qualification des travailleurs.** Ceci entraîne une augmentation de la part des « cols blancs », généralement moins syndiqués. **Les syndicats se retrouvent donc affaiblis dans leur fonctions traditionnelles** ; ils acquièrent cependant d'autres fonctions telles que la gestion des négociations paritaires ou celle des organismes de protection sociale. Il en résulte une nouvelle ligne de partage dans la société, qui n'est plus délimitée par la détention de capital mais par le niveau d'éducation, sanctionné par un diplôme.

LA FIRME : UNE APPROCHE CONTRACTUELLE

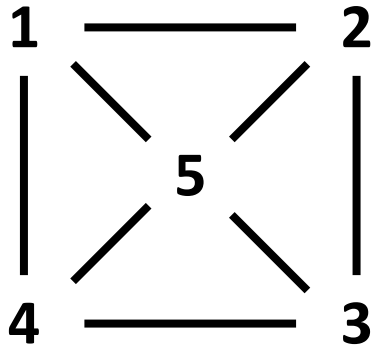
« Dans le monde que décrit la théorie, il n'y a pas de firmes, il n'y a pas de gouvernement. C'est un monde "suspendu en l'air" : il n'y a aucun lien avec les institutions qu'on trouve dans le monde réel. C'est ce que j'ai appelé "l'économie du tableau noir" ». Ronald Coase.

Les travaux de Ronald Coase sont le point de départ de la vision contractuelle de la firme, aujourd'hui dominante chez les économistes. **La firme est analysée comme un système de relations contractuelles spécifiques entre agents, un « nœud de contrats »** (avec des clients, des fournisseurs, des salariés...). Il s'agit donc de se demander quels contrats sont mis en place et pourquoi. Au centre de ces analyses, se trouvent les **problèmes résultant des divergences d'intérêts et des asymétries d'information** entre les parties : un agent peut disposer d'informations que les autres n'ont pas et en tirer un profit personnel. L'idée est de trouver le système contractuel le plus efficient, en fonction notamment des contraintes techniques et de la nature des informations détenues par les parties.

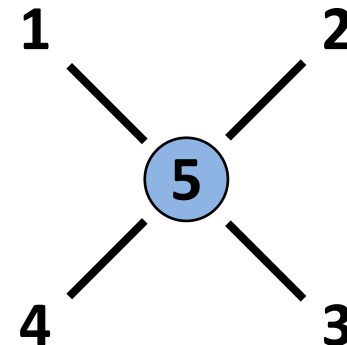
On peut identifier **deux variantes principales de l'approche contractuelle**. La première tente de rendre compte de l'existence et des traits de la firme sans remettre en question les fondements du paradigme néoclassique, fondé sur l'hypothèse de la rationalité des acteurs, le fameux *homo œconomicus*. Deux corps d'analyse complémentaires, la théorie des droits de propriété et la théorie de l'agence abondent dans le sens.

La deuxième branche de la théorie contractuelle de la firme, développée par Oliver Williamson, se situe plus directement dans le prolongement de Coase : développant la théorie des coûts de transaction, Williamson montre que la coordination au sein de la firme sera préférée à la coordination par le marché afin de limiter le risque de comportement opportuniste des agents.

EN COORDONNANT LES CONTRATS, LA FIRME RÉDUIT L'INCERTITUDE



Contrats par le marché



Contrats par la firme

Le nombre de contrats nécessaires entre 5 agents sur le marché sera supérieur au nombre de contrats entre ces mêmes agents si la firme joue le rôle de coordinateur. En assumant ce rôle, elle réduit la part d'incertitude liée à la relation contractuelle.

3.2.

LA THÉORIE DE L'AGENCE

À la suite des travaux de Galbraith, des auteurs qui se situent dans le cadre de l'économie néoclassique se sont à leur tour penchés sur la nature de la firme, sans remettre en question la représentation fondée sur des comportements individuels parfaitement rationnels. La théorie contractuelle s'appuie sur une théorie des droits de propriété qui a trouvé sa forme la plus connue dans la « théorie de l'agence ».

Dans cette perspective, Alchian et Demsetz montrent comment les droits de propriété agissent sur l'efficacité des systèmes économiques : selon eux, la propriété privée, combinée avec le marché, est seule de nature à assurer une allocation optimale des ressources.

LA THÉORIE DE L'AGENCE : UNE ANALYSE DE LA FIRME DANS LE CADRE NÉOCLASSIQUE

Des auteurs restant plus strictement dans le cadre de pensée néoclassique ont tenté de rendre compte de la nature de la firme, sans remettre en question leur approche de l'économie, et notamment une représentation fondée sur des comportements individuels parfaitement rationnels. Cela a été fait en développant une théorisation contractuelle qui s'appuie sur une nouvelle théorie économique des droits de propriété et qui a trouvé sa forme la plus connue dans la théorie de l'agence.

La théorie des droits de propriété, élaborée en particulier par **Alchian et Demsetz**, est au cœur de l'approche néoclassique des institutions, qui s'est fortement développée depuis les années 1960. Son objet est de montrer **comment les droits de propriété agissent sur l'efficacité des systèmes économiques, et que la propriété privée, combinée avec le marché, est seule de nature à assurer une allocation optimale des ressources et le développement économique.**

Dans ce cadre, **la firme est caractérisée par une structure particulière de droits de propriété, définie par un ensemble de contrats.** Dans un article célèbre, Armen Alchian et Harold Demsetz tentent de démontrer sur ces bases que la firme capitaliste « classique », l'entreprise individuelle, est la forme d'organisation la plus efficace quand la technologie impose le « travail en équipe », c'est-à-dire quand le produit résulte de la coopération de différents agents, sans qu'il soit possible de mesurer la contribution individuelle de chacun.

THÉORIE DE L'AGENCE : LA DIVERGENCE D'INTÉRÊT ENTRE MANAGERS ET ACTIONNAIRES

Dès 1932, **Adolf Berle et Gardiner Means** constatent qu'aux États-Unis, une partie croissante de l'activité économique est réalisée par des entreprises de grande taille dont le capital appartient à des actionnaires qui ne les dirigent pas mais en confient la gestion à des managers salariés. **Il y a donc rupture entre capitalistes et dirigeants qui ont des objectifs différents pour la firme.**

Dans les années 70, en réaction à la prise de pouvoir par la **technostructure** (situation décrite par Galbraith), on observe une floraison de travaux sur le contrôle des dirigeants de l'entreprise et à leur reprise en main effective de la part des actionnaires.

Initiée par **Stephen Ross** (1973) et développée en 1976 par **William H. Jensen et Michael C. Meckling**, la théorie de l'agence conçoit la **firme comme un ensemble de contrats** qui, dans un **univers d'information imparfaite**, assurent la gestion des conflits individuels et canalisent les comportements à travers la mise en place d'incitations appropriées.

THÉORIE DE L'AGENCE : LA FIRME COMME UN ENSEMBLE DE CONTRATS

On parle de « relation d'agence » quand une personne (« principal ») confie ses intérêts à un tiers (« agent »). C'est le **cas typique de la relation qui se noue entre les actionnaires et les managers salariés de l'entreprise**. Dans cette situation, **il peut exister une divergence d'intérêt entre le principal et l'agent** (ce qu'avait constaté Galbraith), et cela d'autant plus que l'agent dispose d'informations que ne possède pas le principal (asymétrie d'information).

Pour Jensen et Meckling, **il s'agit donc de mettre en place un contrat entre le principal et l'agent qui assure que les intérêts du principal sont bien sauvegardés.**

La distribution massive de stock-options aux dirigeants est une application concrète de ces théories : intéressés à la hausse du cours de l'action – lequel dépend des perspectives de profit de l'entreprise –, les dirigeants sont incités à augmenter la « valeur pour l'actionnaire » de cette dernière.

« La firme est une fiction légale qui sert de lieu de réalisation d'un processus complexe d'équilibre entre les objectifs conflictuels d'individus à l'intérieur d'un cadre de relations contractuelles. En ce sens, le comportement de la firme s'apparente au comportement d'un marché. » (Jensen et Meckling, 1976)

LA THÉORIE DE L'AGENCE : L'EFFICIENCE DE LA SOCIÉTÉ PAR ACTIONS

La théorie de l'agence complète celle des droits de propriété. Elle se propose de déterminer les contrats incitatifs optimaux adaptés aux situations les plus diverses. L'application de cette théorie à l'analyse de la firme est marquée par l'article fondateur de Michael Jensen et William Meckling (1998). La théorie de l'agence se propose de **démontrer l'efficacité des formes organisationnelles caractéristiques du capitalisme contemporain, et en particulier de la société par actions.** Cette théorie a servi de fondement aux analyses sur le gouvernement d'entreprise, et de justification au retour du principe de la primauté des actionnaires, comme fondement de la gestion de l'entreprise.

Cette vision, qui inspire les positions libérales, s'oppose à Coase sur deux points :

- **il n'y aurait dans la firme aucune relation d'autorité, mais simplement des rapports contractuels libres ;**
- **il n'y a pas lieu d'opposer firme et marché, car la firme est un marché privé.**

Cela suppose de nier la spécificité de la relation d'emploi : **le contrat de travail est censé être similaire à un contrat commercial.** Pour apprécier ce point de vue, il faut revenir à un aspect déterminant, présent chez Marx : le salarié ne vend pas le produit de son travail, comme le fait un travailleur indépendant, il loue sa force de travail. La firme acquiert par contrat le droit de le diriger et d'utiliser à son gré ses compétences. Il existe donc bien une relation d'autorité entre l'employeur et l'employé.

ALCHIAN ET DEMSETZ : L'ENTREPRISE FACE À L'ALÉA MORAL

La firme est caractérisée par une structure particulière de droits de propriété, définie par un ensemble de contrats. Un « bon » système de droits de propriété est celui qui permet de profiter des avantages de la spécialisation et qui assure un système efficace d'incitation.

Dans un article célèbre, **Armen Alchian et Harold Demsetz** (1972) tentent ainsi de démontrer que la firme capitaliste classique, l'entreprise individuelle, est la forme d'organisation la plus efficiente quand la technologie impose le travail en équipe. Ils partent de la conception selon laquelle la rémunération d'un facteur (travail) doit être à la hauteur de l'effort fourni. Ils critiquent le présupposé selon lequel « la productivité crée automatiquement sa rémunération ». En réalité, la causalité est inverse : la rémunération induit l'effort (fonction d'incitation), d'où l'importance de la mesure de l'effort. Or, la production dépend de l'effort individuel de chaque agent intervenant dans le processus de production, mais cet effort n'est pas aisément mesurable. Le responsable de la production doit alors faire face à un « **aléa moral** » (*moral hazard*) car chaque individu est en effet incité à minimiser son propre effort.

ASYMÉTRIE D'INFORMATION ET SÉLECTION ADVERSE

Souvent considérée comme une imperfection de marché, **la théorie de sélection adverse est une conséquence de l'asymétrie d'information**. On la présente en général à partir de deux exemples : le marché des voitures d'occasion (cf. G. Akerlof, *The Market for Lemons*, 1970) et le marché des assurances (étudié par J. Stiglitz).

Sur le marché de l'occasion on trouve deux types de véhicules : des voitures de qualité et des voitures en mauvais état, voire endommagées. Les motifs pour lesquels les vendeurs cherchent à s'en débarrasser sont divers, et les acheteurs n'en savent rien. Tout ce qu'ils savent, c'est qu'il y a des tacots (*lemons*) et que tout achat est risqué parce qu'ils sont dans l'incapacité de distinguer les bonnes occasions des mauvaises. Sur le marché, les prix sont « moyens » car ils reflètent la disparité des véhicules proposés : **l'information n'est pas transmise dans les prix**. Les propriétaires de belles voitures préfèrent alors se retirer du marché, et on n'y retrouve que des tacots vendus à des prix surévalués → **les mauvais produits chassent les bons**, les acheteurs sont victimes de « **sélection adverse** » : c'est un dysfonctionnement de marché.

Sur le marché des assurances, le principe est le même : certains assurés présentent peu de risque et d'autres sont très risqués. Si les primes d'assurance sont homogènes, les bons clients paieront pour les mauvais car l'assureur ignore au départ si son nouvel assuré est un bon conducteur ou un chauffard. Dans ce cas, l'assuré présentant un degré de risque élevé possède des informations qu'il cache à son assureur → **celui-ci est victime d'asymétrie d'information** (il assure un client à risque élevé à un tarif moyen).

Pour éviter les comportements de « **passager clandestin** » (*free rider*), Alchian et Demsetz préconisent qu'un « moniteur » (ou agent central) vérifie la productivité de chaque membre de l'équipe afin d'éviter les comportements d'**opportunisme**. Le rôle du « **moniteur** » (le dirigeant) est crucial car c'est de la qualité du *monitoring* que dépend la qualité de la **coopération** au sein de l'équipe. Plus le **contrôle** sera efficace, moins l'opportunisme sera susceptible d'enrayer le processus de production et plus le niveau de cette dernière sera élevé.

➔ Alchian et Demsetz présentent la firme capitalistique classique comme une **forme d'organisation efficace de la production en équipe** : elle apporte une solution aux problèmes d'informations imparfaites et de « risque moral » propres à la production en équipe en particulier : **la firme se justifie par les inséparabilités technologiques**.

3.3.

LA THÉORIE DES DROITS DE PROPRIÉTÉ

Un problème central se pose pour le gouvernement des entreprises : comment le dirigeant peut-il assurer un contrôle efficace ? Des auteurs justifient l'institution de la firme capitaliste classique comme la forme organisationnelle la plus efficace. C'est l'entreprise dans laquelle les fonctions de dirigeant et de propriétaires sont tenues par les mêmes personnes. Ce point de vue renvoie alors à une conception hiérarchique de l'entreprise censée assurer un déroulement harmonieux de la production.

Cette vision est à justifier les incitations destinées à pousser les managers à exercer leur contrôle sur la qualité de la production, puisque leurs revenus en dépendent. La séparation capital-travail est donc essentielle pour que les conditions de l'efficacité du système soient réunies : La firme que décrivent Alchian et Demsetz repose sur un système de droits de propriété privés, dans lequel le propriétaire est également gestionnaire.

LA THÉORIE DES DROITS DE PROPRIÉTÉ

La théorie des droits de propriété se propose **d'expliquer d'une part comment différents types et systèmes de droit de propriété agissent sur le comportement des agents** individuels et donc sur l'efficacité du système économique, d'autre part **comment dans une économie où les rapports contractuels entre agents sont libres, le type et la répartition des droits de propriété, qui assurent l'efficacité maximale, tendent à s'imposer.**

Cette théorie s'est construite notamment pour montrer la supériorité des systèmes de propriété privée sur les formes de propriété collective, et pour répondre aux thèses de Berle et Means (1932) sur la séparation entre propriété et contrôle des entreprises et ses implications.

La théorie des droits de propriété se rattache à l'économie des contrats. Elle se rapproche de la théorie des coûts de transaction et de la théorie de l'agence au sens où elle considère la firme sous l'angle du contrat. Elle insiste davantage sur cette dernière notion puisqu'elle **nie le rôle spécifique de la hiérarchie et considère la firme comme un « nœud de contrats »** (Alchian et Demsetz, *Production, Information Costs and Economic Organization*, 1972). **Cela conduit à considérer la société comme un ensemble de contrats** entre les actionnaires, les administrateurs, les employés, les fournisseurs et les clients, et à encadrer la résolution des conflits par une réflexion sur l'interprétation des contrats (explicites ou implicites) que passent entre eux les différents agents.

ALCHIAN ET DEMSETZ : LES DROITS DE PROPRIÉTÉ ASSURENT CONTRÔLE ET INCITATION DES MANAGERS

Un autre problème central se pose alors pour le gouvernement des entreprises : comment le dirigeant peut-il assurer un contrôle efficace ? Les auteurs répondent qu'il faut lui donner un **statut particulier**, en s'appuyant sur une **structure contractuelle et une structure de droits de propriété originale**. Il ne peut pas être un salarié comme les autres. Il faut que le « moniteur » soit le « **créancier résiduel** », rémunéré en fonction du résultat et donc directement incité à la meilleure efficacité, étant donné que le rendement résiduel (qui constitue sa rémunération) est fonction d'une bonne utilisation des ressources.

Les auteurs justifient l'institution de la **firme capitaliste classique** comme la forme organisationnelle la plus efficace. C'est l'entreprise dans laquelle les fonctions de dirigeant et de propriétaires sont tenues par les mêmes personnes. L'analyse éclaire aussi le **rôle de la hiérarchie dans l'entreprise, en termes de contrôle et d'incitation**. Une double mécanique disciplinaire (incitation du dirigeant ; contrôle par le dirigeant qui veut que les managers soient efficaces) est censée assurer un déroulement harmonieux de la production.

Ce point de vue est à la base de l'usage des incitations (primes, gratification selon les résultats) destinées à pousser les managers à exercer leur contrôle sur la qualité de la production, puisque leurs revenus en dépendent. La **séparation capital-travail** est donc essentielle pour que les conditions de l'efficacité du système soient réunies.

➔ **La firme que décrivent Alchian et Demsetz repose donc sur un système de droits de propriété privés, dans lequel le propriétaire est également gestionnaire**. Le problème de la séparation entre gestion et propriété apparaît lorsque le capital de la firme se disperse dans le public, entraînant un partage du profit avec de nouveaux actionnaires, ce qui crée de nouveaux problèmes de contrôle et d'incitation propres à la **firme managériale**.

La théorie des droits de propriété marque une rupture avec l'analyse néoclassique qui considère l'entreprise comme une unité indivisible. En effet, si l'entreprise est un « nœud de contrats », cela signifie que les individus qui la composent, poursuivent leur intérêt propre, qui n'est pas nécessairement celui de l'entreprise prise comme un ensemble. Il devient alors **nécessaire de les inciter à agir dans l'intérêt de l'entreprise notamment par le biais d'allocation des droits de propriété.**

À partir de cette conception, la théorie postule que **tout échange entre agents correspond à un échange de droits de propriété sur des objets.** Ces droits de propriété renvoient au droit d'utilisation (*usus*) d'un actif, au droit d'en tirer un revenu (*fructus*) et au droit de le céder à un tiers (*abusus*). Comme l'argument central de cette théorie est que **le pouvoir de négociation dépend de la propriété des actifs, cette propriété agit comme un levier incitatif en permettant de répartir la valeur créée. C'est pourquoi cette théorie préconise d'attribuer au dirigeant la valeur créée, c'est-à-dire d'en faire un « propriétaire » de la firme.**

Par ailleurs, la théorie des droits de propriété tend à nier toute spécificité à la relation d'emploi : le contrat de travail est assimilé à un simple contrat commercial.

WILLIAMSON : LES CHOIX ORGANISATIONNELS PROTÈGENT CONTRE L'OPPORTUNISME

Dans la lignée des travaux de Coase, **Williamson se distingue des néoclassiques par ses hypothèses sur le comportement des agents.** Il reprend la théorie de la rationalité limitée d'Herbert Simon : les agents ont des capacités cognitives limitées, ils ne peuvent pas, dans des environnements complexes, envisager tous les événements possibles et évaluer parfaitement les conséquences de leurs actes. En conséquence, **les contrats sont le plus souvent des contrats incomplets qui n'envisagent pas toutes les éventualités.** L'incomplétude de ces contrats laisse une marge de manœuvre aux parties, elle permet les **comportements opportunistes.**

C'est là que se situe le problème essentiel **pour Williamson : les choix organisationnels visent à se protéger contre l'opportunisme.** Ce problème se pose tout particulièrement quand, pour une transaction, les agents doivent réaliser des investissements spécifiques qui les rendent dépendants l'un de l'autre. **Chaque partie peut alors craindre que l'autre s'approprie le bénéfice de la transaction, qu'il y ait *hold-up*.** Dans ce cas, selon la **théorie des coûts de transaction, la coordination au sein de la firme sera préférée à la coordination par le marché.** L'importance donnée dans cette vision à la spécificité des actifs est très discutée. Il est notamment permis de se demander dans quelle mesure l'internalisation peut limiter les comportements opportunistes.

Ce qui distingue la théorie des contrats incomplets et celle des coûts de transaction, ce sont les solutions proposées à cette incomplétude. Pour Williamson, c'est l'autorité qui donne à son détenteur un pouvoir discrétionnaire, c'est-à-dire le pouvoir de prendre des décisions dans toutes les situations non prévues par contrat. Pour la théorie des contrats incomplets, c'est l'affectation de droits de propriété qui donne le droit au propriétaire de disposer de la ressource en cas d'incertitude : **l'incomplétude des contrats donne une grande importance à la définition des rapports de pouvoir dans les relations contractuelles**. La définition des systèmes de droits de propriété sur les facteurs de production, en particulier sur le capital non humain (les moyens de production), vise à allouer le pouvoir entre les agents. Et la propriété du capital donne en même temps un pouvoir sur les travailleurs.

Selon la théorie des contrats incomplets, les agents sont dans l'incapacité de signer des contrats complets du fait de l'imperfection de l'information (l'information est symétrique mais les agents manquent d'information). Personne n'est en fait capable de vérifier *ex post* l'état réel de certaines variables caractéristiques des relations entre les contractants (en particulier sur l'investissement en capital physique). **C'est la possession des actifs qui va permettre d'exercer sur eux un contrôle *ex post***. La question de l'acquisition d'actifs renvoie à la question de l'intégration verticale : où arrêter l'expansion de la firme ? Quelle est sa taille efficace ? La réponse consiste à comparer les coûts et avantages de l'intégration. La théorie des contrats incomplets ne s'intéresse donc pas aux contrats qui lient les différents membres d'une entreprise mais aux contrats entre clients et fournisseurs. La firme se définit ainsi comme la collection des actifs non humains détenus par les individus constituant la firme (équipements, capital...).

CONTRATS INCOMPLETS ET DROITS DE PROPRIÉTÉ

La théorie des contrats incomplets est aujourd'hui dominante dans la théorie économique standard. Elle reprend certains aspects de la théorie des coûts de transaction : la **reconnaissance de l'opposition entre firme et marché**, et le fait que **la firme se caractérise par l'existence d'un pouvoir d'autorité sur les salariés**, pouvoir dont elle cherche à montrer les fondements, **en prenant en compte les rapports de propriété**, absents chez Williamson. Cette théorisation met l'incomplétude des contrats au centre de l'analyse, ce qui la rapproche encore de la théorie des coûts de transaction. Mais, contrairement à ce que fait Williamson, **elle conserve les hypothèses comportementales standards : les agents sont supposés parfaitement rationnels et maximisateurs.**

La firme est définie comme un ensemble d'actifs (non humains), soumis à une propriété unifiée et à un contrôle unifié. La répartition de la propriété des actifs est au cœur de l'analyse, dans la mesure où elle affecte le niveau des investissements réalisés initialement par les agents. C'est par-là que pourra être déterminée quelle répartition de la propriété (séparation des actifs entre deux agents ou unification sous le contrôle d'un d'entre eux) aboutit à l'optimum.

CONTRATS INCOMPLETS : CONTRÔLE ET PROPRIÉTÉ SONT ASSIMILÉS

Dans la théorie des contrats incomplets, on peut noter deux points importants :

1. **le contrôle et la propriété sont assimilés ;**
2. il existe un certain **flou sur la question de savoir qui est propriétaire des actifs**. La théorie semble impliquer que **c'est un individu, et non pas la firme, qui détient les actifs et passe des contrats** avec d'autres parties, **ce qui est clairement contraire à la réalité juridique.**

L'importance de la propriété dérive directement de l'incomplétude des contrats. Quand il n'est pas possible de spécifier à l'avance l'usage d'un actif dans toutes les situations possibles, **c'est la propriété qui détermine qui aura le pouvoir de choisir** : la propriété d'un actif est définie comme la détention d'un « droit de contrôle résiduel », c'est-à-dire comme le droit de choisir les usages d'un actif, dans la limite de ce qui est permis par le droit, la coutume ou des contrats antérieurs.

« La propriété est source de pouvoir, quand les contrats sont incomplets. » (Hart)

NOUVELLES THÉORIES DE LA FIRME

Théorie néoclassique de la firme

Remises en cause :

- W. Baumol (théorie des marchés contestables)
- A. Chandler (l'organisation des firmes est liée aux structures de marché)
- J.K. Galbraith (la technostructure évince les détenteurs du capital)
- O. Williamson (sur le marché, chaque transaction a un coût)
- H. Simon (rationalité limitée des agents)

Théorie des conventions

Firme = système cognitif collectif

Théorie des droits de propriété

Théorie de l'agence

Firme = nœud de contrats

Théorie des coûts de transaction

Firme = alternative au marché

Théorie évolutionniste

Firme = système de compétences

LES THÉORIES DE LA FIRME

Théorie	Problématique centrale	Rationalité	Information des contractants	Nature de la firme
Théorie des coûts de transaction	Construction d'un dispositif de prise de décision et d'un mécanisme pour faire exécuter l'engagement. Question des frontières de la firme.	Limitée	Incomplète et asymétrique	Structure de gouvernance
Théorie des incitations	Définition d'un schéma de rémunération incitatif.	Parfaite	Complète et asymétrique	Nœud de contrats incitatifs
Théorie des contrats incomplets	Allocation de droits de propriété et de décision pour limiter l'incomplétude des contrats.	Limitée	Incomplète et symétrique	Collection d'actifs non humains

LES THÉORIES MANAGÉRIALES DANS ET HORS DU PARADIGME NÉOCLASSIQUE

