Théories des organisations

Dossier IV : Prise en compte des pouvoirs et processus de décision

[FICHE I : Processus de décision des agents économiques 3](#_Toc55894080)

[I. - Théorie de la décision et rationalité des décideurs 3](#_Toc55894081)

[II. - Des modèles qui rejettent la rationalité absolue 7](#_Toc55894082)

[FICHE II : L’analyse économique néo-classique 8](#_Toc55894083)

[I. - Le domaine de l’analyse micro-économique néo-classique 8](#_Toc55894084)

[II. - La réalité d’une concurrence imparfaite 9](#_Toc55894085)

[FICHE III : La théorie de l’agence 11](#_Toc55894086)

[I. - Le constat de la dissociation entre l’avoir et le pouvoir 11](#_Toc55894087)

[II. - Présentation de la théorie de I'agence 12](#_Toc55894088)

[FICHE IV : La théorie des coûts de transaction 15](#_Toc55894089)

[I. - L'alternative firme/marché (« faire » ou « faire faire ») 15](#_Toc55894090)

[II. - Coûts de transaction et modes de gouvernance 18](#_Toc55894091)

[III. - Appréciation sur la théorie des coûts de transaction 20](#_Toc55894092)

## Processus de décision des agents économiques

L’on s’intéresse aux processus de prise de décision dans les organisations. Cette réflexion est fondée sur le modèle économique de choix rationnel (*remettant en cause la notion de rationalité absolue*) et recourt également à des concepts de psychologie.

L'école de la décision (notamment avec Simon, 1947) :

* met en évidence les **limites à la rationalité** dans le processus de décision ;
* cherche à quelles conditions la qualité de la prise de décision  pourrait être améliorée ;
* examine le traitement de l'information en entreprise, les possibilités de procédures et de routine (Notion d’apprentissage organisationnel).

Simon, avec March (1958), distingue les **principales phases** du processus de décision :

* **recensement** de toutes les stratégies alternatives
* la détermination de toutes les **conséquences**
* **évaluation** comparative de ces ensembles de conséquences

***Dans une situation de choix****, la décision est le choix par un individu, parmi diverses possibilités, de celle dont les conséquences ont sa préférence. On parle de décision rationnelle quand l'individu retient la possibilité qui conduit au meilleur résultat* ***en fonction de son système de valeurs****.*

Les auteurs posent également la question de savoir :

* si les décisions prises sont les meilleures ;
* dans l’intérêt de qui elles sont prises (*l'organisation ou des membres de celle-ci*), ce qui fait émerger le conflit d'intérêts dans l'organisation*.*

### Théorie de la décision et rationalité des décideurs

#### Rationalité absolue

##### Le modèle classique

Il postule la rationalité absolue du décideur (*qui peut ainsi maximiser son profit, satisfaire ses objectifs)*, fondée sur les hypothèses pas ou peu réalistes :

* le décideur est unique ;
* il a un système de préférences ordonnées, stable dans le temps ;
* ses objectifs sont bien définis ;
* il connaît toutes les stratégies possibles et leurs conséquences ;
* il sait évaluer toutes ces stratégies selon ses préférences.

La théorie des jeux[[1]](#footnote-1) (*utilisée dans le cadre d'études des stratégies d'entreprise)* formalise mathématiquement la prise de décision, distinguant selon que l'information des joueurs est complète ou non.

##### Le modèle de diagnostic d’entreprise, d’Harvard (en rationalité parfaite)[[2]](#footnote-2)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Matrice MOFF  (SWOT) |  | ***Analyse interne***  **L’entreprise** | ***Analyse externe***  **Environnement** |  | ***Modèle PESTEL[[3]](#footnote-3)***  Pour évaluer  l'influence des facteurs externes  sur la firme étudiée | |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **+** |  | Forces  (Strengths) | Occasions[[4]](#footnote-4)  (Opportunities) |  | **P** | décisions prises par les gouvernements nationaux et des instances internationales qui fixent de nouvelles règles du jeu |
| **E** | état de santé macro-économique qui crée des tendances de fond en matière de niveau de consommation |
| **-** |  | Faiblesses  (Weaknesses) | Menaces  (Threats) |  | **S** | évolution de la population et de ses caractéristiques générant, entre autres, de nouveaux comportements d'achats |
| **T** | avancées,innovations technologiques qui viennent fragiliser le leadership technique des acteurs en présence |
|  |  |  |  |  | **E** | règlementations, contraintes écologiques, nouvelles normes édictées par les positions prises en matière de développement durable |
|  | | | |  | **L** | évolution du cadre règlementaire et législatif, pouvant créer des charges supplémentaires, lourdeurs administratives, accès restreints à certains marchés, etc. |
|  | | | |  |  |  |
| Choix stratégiques[[5]](#footnote-5) | | | |  | **P olitique**  **É conomique**  **S ocial**  **T echnologie**  **É cologique**  **L égislatif** | |

#### Rationalité limitée (Herbert A. Simon[[6]](#footnote-6))

##### Le modèle

Il décrit de façon **plus réaliste** que le modèle néo-classique les prises de décision dans les organisations (entreprises).

Ce modèle est justifié par le fait que :

* l'information est imparfaite ;
* les capacités physiques et intellectuelles des agents pour traiter l’information, déterminer et évaluer les conséquences de leurs actions sont limitées ;
* le modèle de rationalité absolue se fonde sur une réalité simplifiée ;
* les individus, êtres humains, peuvent faire l’objet d’influences, de pressions.

Dans le modèle de Simon, le décideur, avec sa rationalité limitée, cherche, pour son problème, **une solution satisfaisante**, pas la meilleure.

##### La prise de décision

###### Les limites

Le processus de décision est décomposé en plusieurs étapes, chacune connaissant des limites car :

* l'acteur, dans une situation de choix, ne peut connaître toutes les possibilités ;
* en pratique, il ne recense pas toutes les stratégies alternatives ;
* il ne peut pas déterminer toutes les conséquences propres à chaque stratégie car le futur demeure toujours incertain.

###### Satisfaction et non maximisation

Le processus de décision vise l’obtention d’une satisfaction et non un optimum.

* Le décideur envisage des possibilités d'action en fonction de son expérience et les évalue séparément.
* Il sélectionne volontiers une solution qui a déjà donné des résultats répondant à ses critères de satisfaction et rejette les autres.
* Si le problème est nouveau, en l’absence de réponse antérieure, l'individu cherche une nouvelle solution répondant à son critère minimal de satisfaction ; à défaut il révise son niveau d'aspiration à la baisse.

##### Rationalité substantielle et rationalité procédurale

On parle de rationalité **substantielle** lorsque la décision dépend de l’objet. On parle de rationalité **procédurale** lorsque la décision dépend des procédures permettant de la prendre ; la décision dépend des règles qui permettent aux agents de décider et donc des caractéristiques de l'organisation (attribution des pouvoirs de décision).

Les solutions sont donc envisagées tant en fonction des contraintes d'environnement que des contraintes de relations internes.

##### La théorie décisionnelle[[7]](#footnote-7) de J. G. March et H. Simon

###### Conception de l’organisation

L'organisation est un « ***assemblage d'individus en interaction*** » : ils agissent, pas l'organisation. Toutefois, leur appartenance à l'organisation qui les encadre et les dirige influence leur comportement.

###### Les conditions d’existence de l’organisation

L’organisation se maintient si elle peut offrir aux individus des incitations suffisantes pour attirer leurs contributions. Il est donc important de distinguer les buts de l’organisation des buts de ses participants.

La survie de l’organisation passe donc par la production de deux sortes de résultats :

* les résultats pour lesquels elle a été créée ;
* les résultats qui procurent satisfaction à ses membres.

Elle doit donc chercher à :

* fournir des incitations suffisantes ;
* limiter les possibilités de conflits entre ses buts et ceux de ses participants.

Pour cela :

* elle a intérêt à rechercher des membres dont les valeurs personnelles et les objectifs sont en adéquation avec ses propres buts (*elle doit inclure ces éléments dans ses critères de recrutement*) ;
* elle peut essayer d’influencer ses membres afin qu’ils modifient leurs valeurs et agissent conformément aux buts de l'organisation (récompenses, sanctions, promotion interne...) ;
* elle doit coordonner les activités (division du travail, spécialisation des activités, préparation de programmes d'actions....) et encadrer le travail pour réduire l'incertitude et diriger les comportements ;
* elle doit faire adopter les règles par les acteurs (processus de socialisation).

### Des modèles qui rejettent la rationalité absolue

#### L'entreprise adaptative[[8]](#footnote-8)

##### L'organisation, ensemble de coalitions

L'organisation est un « *ensemble de coalitions en négociation continue* », laquelle est régulée par des procédures et la spécialisation des fonctions. Les objectifs de l'organisation résultent de négociations et de compromis.

##### La prise de décision dans les entreprises

###### Traitement séquentiel des problèmes

On cherche des solutions quand des problèmes surviennent. On les décompose alors en sous-problèmes à traiter par les différentes unités de l'organisation.

###### Recherche de solutions à proximité des symptômes

Le domaine de recherche n’est élargi que si aucune solution proche n'est trouvée.

###### Recherche d’une incertitude limitée

L'entreprise cherche à limiter ses incertitudes par des décisions de procédures :

* élaboration de procédures de résolution des problèmes
* négociation avec les facteurs environnementaux

###### Apprentissage organisationnel

Par son expérience, l'entreprise peut changer de comportement et modifier :

* ses procédures de choix et/ou de traitement (retenant les plus efficaces) ;
* ses objectifs, selon les résultats obtenus.

#### Le modèle de la poubelle[[9]](#footnote-9)(« anarchie organisée »)

On présente la prise de décision dans les universités, qualifiées d'anarchies organisées (préférences problématiques, technologie mal précisée, participation variable.

Le modèle considère que les décisions sont prises comme en jetant dans une poubelle des problèmes et des solutions possibles. Il y a des flux de problèmes et des stocks de solutions toutes prêtes : dans le modèle de la poubelle, la qualité des décisions s'explique par une correspondance imparfaite entre les types de flux de problèmes et les stocks de solutions. La prise de décision, dans ce cas précis, ne serait que le fruit de la rencontre entre des flux de solutions, de problèmes, de participants et d'occasions.

« Lorsque les problèmes existent me diriez-vous, il ne s'agit là que d'une question d'occasion. Les ressources sont disponibles, la solution "est en magasin", profitons-en ça ne durera pas. Voilà quel pourrait être le raisonnement logique, après un difficile effort de rationalisation a posteriori. Mais en réalité, cette approche par la disponibilité ne forcent-elle pas la main pour tenter de faire coller par tous les moyens une solution déjà existante à un problème mal défini ? » (*Alain Fernandez, 27-6-2018, piloter.org*)

**

## L’analyse économique néo-classique

### Le domaine de l’analyse micro-économique néo-classique

*L’analyse microéconomique néo-classique considère l'entreprise comme un agent économique individuel et ne s'intéresse pas à son organisation interne[[10]](#footnote-10). Seuls les flux avec l’extérieur sont pris en compte. L'entreprise a pour activité de transformer, selon une fonction de production, des facteurs de production en biens et services.*

#### L’analyse de Walras

**Léon Walras**, né à Évreux le 16 décembre 1834 et mort à Clarens le 5 janvier 1910, est un économiste français. Il a été considéré par Joseph Schumpeter comme « le plus grand de tous les économistes[] ».

Léon Walras a décrit l’équilibre général de concurrence parfaite et cherché à montrer que cet équilibre est optimal. Il veut dire par là que l’équilibre de concurrence parfaite permettrait le plein emploi de tous les facteurs de production : toute la population active serait occupée et tous les capitaux seraient utilisés. Il permettrait de satisfaire toutes les demandes solvables. Cette idée a été critiquée par Keynes (les économistes d’influence keynésienne continuant d’ailleurs à s’opposer à cette vision du fonctionnement du marché), ainsi que nombre de libéraux, particulièrement ceux adhérant aux théories de l’école autrichienne.

##### Les hypothèses du modèle de concurrence pure et parfaite

La concurrence est **pure** s’il y a :

* atomicité du marché (multiplicité des acheteurs et des vendeurs) ;
* homogénéité et substituabilité du produit (Un produit donné offert sur le marché par les entreprises est identique de l’une à l’autre ; il présente les mêmes caractéristiques et performances) ;
* libre accès (et sortie) dans l’industrie (aucune barrière juridique ou institutionnelle à l’entrée ou à la sortie de nouveaux concurrents).

La concurrence est **parfaite** s’il y a :

* libre et complète information des agents sur les qualités et prix des produits concurrents (transparence du marché), sans coût d’information ;
* libre circulation (et disponibilité) des produits ;
* mobilité des facteurs de production (travail et capital s’orientent vers les emplois les mieux rémunérés).

L'environnement de l'entrepreneur walrassien est la concurrence pure et parfaite.

**L'entrepreneur est supposé être d’une rationalité absolue** : il cherche à optimiser l’utilisation des facteurs de production afin de maximiser son profit (*un système de résolution mathématique permet de déterminer l’optimum*).

Les agents n'influencent pas la formation des prix sur les marchés car ils ne sont que des « preneurs de prix » (price takers).

##### Les apports du modèle walrassien

###### La formalisation

Les conditions nécessaires à l’atteinte de la solution optimale sont déterminées théoriquement (*niveau de production optimal permettant la maximisation du profit*).

###### Les concepts de gestion trouvant leur origine dans le modèle walrassien

Notamment : point mort ; taille optimale ; élasticité ; rendement d'échelle…

La détermination de l'optimum collectif (par l'équilibre général de concurrence pure ***et parfaite).***

### La réalité d’une concurrence imparfaite

##### Les critiques faites au modèle néo-classique

L’analyse micro-économique néo-classique a une vision tronquée, trop réductrice de l‘entreprise. Elle manque de réalisme. D’un autre côté, la macroéconomie, compte tenu de son point de vue, ne peut s’intéresser à la firme en tant qu'entité.

*Très impliqué dans le mouvement coopératif à partir de 1860, Walras est invité en 1870 par le gouvernement suisse à enseigner à l’Académie de Lausanne, ville où il peut se consacrer à ses écrits théoriques. Il y rencontre Enrico Barone et Vilfredo Pareto (cœur de l’École de Lausanne, fondée par Walras).*

*Son ambition était de montrer que l’économie pouvait être une science « pure », c’est-à-dire susceptible d’analyse indépendante des préférences idéologiques de l’analyste. C’est la raison pour laquelle Walras a choisi d’exprimer cette analyse en termes mathématiques (algébriques en fait), tout comme s’il s’était agi d’analyser un problème de physique ou de logique formelle. Il met en scène un ensemble d’individus tantôt producteurs, tantôt utilisateurs ou consommateurs d’un ensemble de biens et de services. Il montre, par un système d’équations, qu’il existe un système unique de prix pour lequel chacune des offres et des demandes qui résultent des comportements des producteurs et des consommateurs est équilibrée : l’équilibre général sur l’ensemble des marchés est donc atteint lorsque ce système de prix est en œuvre.*

Mais la démonstration de l’existence d’un équilibre général, pour peu qu’on laisse les prix fluctuer librement, dépendait d’une hypothèse cruciale : tant que les prix d’équilibre ne sont pas trouvés (prix pour lequel offre et demande coïncident), aucun échange ne doit avoir lieu. Ce qui impose, ont fait remarquer les critiques de Walras, un système entièrement centralisé, avec un « commissaire-priseur » bloquant toutes les transactions tant que le marché n’est pas parvenu au prix d’équilibre pour chaque bien ou service. Hypothèse non seulement irréaliste, mais gênante, puisqu’elle aboutissait à suggérer que l’équilibre général pouvait être organisé par un planificateur aussi bien que par un marché.

Toutefois, en montrant la possibilité d’un équilibre général issu du fonctionnement de marchés parfaits et dont les prix reflètent l’utilité marginale des acteurs, Walras a jeté les bases de l’analyse orthodoxe… alors même qu’il se réclamait du socialisme.

*Alternatives économiques, novembre 2005*

##### L’émergence de nouvelles analyses

À partir des années 1930 plusieurs auteurs élaboreront des modèles abandonnant pour tout ou partie les hypothèses de l’analyse néo-classique et seront à l’origine des travaux sur la « concurrence imparfaite ». Ceux-ci donnent une place importante à l'étude des comportements et des interactions entre producteurs.

###### 1933 - Chamberlin

Il analyse la concurrence monopolistique, écarte l'hypothèse d'homogénéité des produits et montre que la différenciation des produits offre des avantages.

**Edward Hastings Chamberlin (1899-1967)** - Économiste américain né à La Conner, Washington. Étudia d'abord à l'université d'Iowa (sous l'influence de Frank H. Knight). Fut par la suite diplômé de l'université du Michigan. Reçut en 1927 son doctorat (Harvard).

Contribua à l'élaboration de la nouvelle théorie du commerce international, notamment dans le domaine de la concurrence. Contribution la plus substantielle : sans doute "La théorie de la concurrence monopolistique" (The theory of monopolistic competition – 1933).

Cette même année, Joan Robinson publia son livre "L’Économie de la concurrence imparfaite" (The Economics of Imperfect Competition). Ces deux économistes sont ainsi à l'origine d'une grande partie de l'étude moderne de la concurrence imparfaite.

Source WIKIPEDIA

###### La théorie des jeux

Elle propose un cadre d’analyse des décisions des agents dans un univers d'information imparfaite et présente des différences importantes d’avec le modèle walrassien.

Le producteur prend ses décisions :

* d’entrée sur un marché ;
* de fixer ses prix ;
* de fixer son niveau de production ;

en fonction :

* de l'information **disponible** ;
* sur le comportement **probable** des autres agents.

###### 1937 - Ronald Coase (cf. fiche IV)

Économiste britannique né le 29 décembre 1910 à [Willesden](http://fr.wikipedia.org/wiki/Willesden) (banlieue de Londres). Considéré comme le père fondateur de la Théorie des coûts de transaction (sous-branche de la nouvelle économie institutionnelle) et lauréat du « prix Nobel » d'économie en 1991. Fait partie des économistes qui ont fait naître l'économie des institutions. Référence fréquente pour les théoriciens de l'analyse économique du droit. Source WIKIPEDIA

Il met en évidence la raison d'être des entreprises dans une économie de marché. Ses idées sont à l’origine de la théorie des coûts de transaction (*développée notamment par Oliver Williamson, dans les années 1970 – cf. fiche IV*).

## La théorie de l’agence

*À la même époque émerge la théorie de l'agence qui étudie les conséquences de la séparation de l’avoir et du pouvoir, c’est-à-dire de la propriété et de la gestion des entreprises. Ce courant note le rôle croissant des managers dans les entreprises.*

*Cette théorie pose ainsi la question du contrôle des entreprises et de leurs dirigeants.*

### Le constat de la dissociation entre l’avoir et le pouvoir

##### Berle et Means (1932)

Les sociétés par actions se développent et vont croissant. Cette forme juridique pousse à dissocier la propriété de l'entreprise de sa gestion.

Berle et Means s’intéressent aux conséquences de cette dissociation qui transfert le pouvoir de décision des actionnaires vers les managers.

Selon eux, les rapports entre les groupes dont les intérêts sont différents peuvent constituer un angle d’analyse du comportement des entreprises :

* les actionnaires ;
* les managers ;
* les salariés ;
* les fournisseurs de crédit.

Qui contrôle vraiment l'entreprise ? Comment ?

##### Galbraith (1908-2006) (*d’après Alternatives économiques et Wikipedia*)

J.K. Galbraith est à l’origine du concept de « **technostructure** ».

Né en 1908 au Canada, John Kenneth Galbraith est un libéral au sens anglo-saxon du terme, très tôt converti au keynésianisme. Pendant la Seconde Guerre mondiale, il a la responsabilité de l’Office des prix et du rationnement. Professeur à Princeton, puis à Harvard. Proche du président Kennedy, nommé ambassadeur en Inde. Un des premiers à enseigner l’économie du développement (dès 1951).

**Sa pensée** - Il perpétue la tradition des économistes conseillers du prince. Proche de Roosevelt, de Truman et surtout de Kennedy, il a exercé une certaine influence sur les orientations de politique économique des États-Unis. Cependant, même s’il ne se revendique pas théoricien, son apport dans la réflexion économique est notable : il a montré que le monde de la concurrence pure et parfaite est imaginaire et que, dans la réalité, des entreprises de grande taille sont dirigées par des techniciens ; elles représentent des structures planifiées et maîtresses de leurs prix. Héritier du courant institutionnaliste, très vivant aux États-Unis dans les années 1919-1920, il a montré que le choc des intérêts était peu susceptible d’être harmonisé par une quelconque « main invisible ». Le rôle de l’État était donc essentiel : pour réguler le système et pour rétablir un meilleur équilibre entre les puissants et les autres.

**Ses écrits** - La crise économique de 1929 (1954), éd. Payot, 1960 ; L’ère de l’opulence (1958), éd. Calmann-Lévy, 1970 ; Le nouvel État industriel (1967), éd. Gallimard, 1974 ; L’argent (1975), éd. Gallimard, 1994 ; Brève histoire de l’euphorie financière (1990), éd. du Seuil, 1992.

Selon Galbraith, l’on assiste à la naissance d'une classe nouvelle, la « **technostructure** », désormais titulaire du pouvoir dans les organisations :

* les directeurs, les présidents ;
* les personnes qui, par leur expertise dans un domaine, interviennent dans la prise de décision.

Propriétaires et décideurs n’ayant pas nécessairement des buts identiques, des conflits peuvent survenir.

**La technostructure** (*concept développé dans « Le nouvel État industriel »*)

La technostructure est une étape dans le développement des grandes entreprises, caractérisée par une augmentation du pouvoir collectif des techniciens et des cadres, au détriment des propriétaires.<…>

Ce changement est dû, d'une part au contexte historique (*la crise de 1929, l’intervention de l’État dans l’économie et la Seconde Guerre mondiale*) et d'autre part, au simple effet de dilution des capitaux des entreprises entre les différents héritiers, plus nombreux à chaque génération. Il s'agit d'un phénomène contemporain de la [filière inversée](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fili%C3%A8re_invers%C3%A9e), théorisé par Galbraith. Cette filière consiste pour les plus grandes entreprises à imposer l'achat de certains produits aux consommateurs par le biais de la publicité. Cela crée une augmentation de la rigidité de l'entreprise et une perte de l'écoute du [consommateur](http://fr.wikipedia.org/wiki/Consommateur).

*Un des exemples le plus spectaculaires de ce changement est le walkman, produit imaginé, voulu, conçu et développé par* [*Akio Morita*](http://fr.wikipedia.org/wiki/Akio_Morita)*, patron de* [*Sony*](http://fr.wikipedia.org/wiki/Sony) *parce qu'il désirait écouter ses airs de musique favoris sur son terrain de golf, le week-end. Une campagne de publicité assez agressive créa une demande chez les consommateurs et fit de de ce produit un symbole des années 1980.*

### Présentation de la théorie de I'agence

*La « relation d'agence » est définie comme étant toute situation dans laquelle deux agents économiques sont en présence :* ***un mandant*** *(le principal) qui délègue, en totalité ou en partie, son pouvoir de décision à* ***un mandataire*** *(l’agent).*

Dans la relation d’agence, une délégation d'autorité permet d'assurer la coordination. Le mandant dépend donc de son mandataire pour la réalisation d'un objectif.

La théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction (cf. fiche IV) reflètent une approche contractuelle de l'entreprise qui prédomine actuellement chez les économistes. Elles trouvent leur prolongement aujourd'hui dans les débats sur la gouvernance d'entreprise.

La théorie de l'agence élargit la perspective mais s’intéresse essentiellement :

* à l’analyse de la relation actionnaires-dirigeants ;
* aux mécanismes d'incitation à mettre en place.

##### Exposé des principes

###### Définition et problème d’agence

Jensen et Meckling (1976) - La relation d'agence se définit « *comme un contrat dans lequel une ou plusieurs personnes (****le principal****) a ou ont recours aux services d'une autre personne (****l'agent****) pour accomplir en son/leurs noms une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent* ».

L’on raisonne ici dans le cadre d’une rationalité limitée. Selon la théorie, **un problème d'agence apparaîtra quand il y aura**:

* divergence d’intérêts (entre mandant et mandataire) ;
* et asymétrie d'information (celle-ci suscite des comportements opportunistes de l'agent le plus informé).

Se pose la question de savoir **comment inciter l'agent à réaliser les objectifs fixés** :

* en instaurant des mécanismes incitatifs ;
* en se donnant (pour le principal) des moyens de surveillance (de l’agent).

###### Ce que l’on appelle asymétrie d'information : distinction

**On parle d'asymétrie d'information ex ante** (*ou sélection adverse*) lorsqu’une partie utilise, **avant la passation du contrat**, à son profit, une information dont elle dispose sur un élément du contrat, sans communiquer cette information à l'autre partie.

**On parle d'asymétrie d'information ex post** (*ou aléa moral*) lorsque, **durant l'exécution du contrat**, l'agent ne respecte pas ses engagements alors qu'il est difficile pour le mandant de le savoir. Celui-ci discerne alors difficilement ce qui relève du comportement de l'agent (aléa moral) de ce qui relève de l’extérieur (aléa externe).

###### La relation actionnaires-dirigeants

Elle est caractérisée par l'asymétrie d'information ex post. Intérêts des dirigeants et des propriétaires sont différents. **Comment les propriétaires, mandants dans la relation, peuvent-ils observer et contrôler l'action des dirigeants** **?**

* Ils essaient de limiter les divergences d'intérêt en instituant un système d'incitations approprié qui devrait faire se rejoindre les intérêts.
* Ils mettent en place une surveillance des agents.

Ainsi, le système de rémunération des dirigeants vise à rapprocher leur intérêt de l'intérêt des actionnaires en les faisant participer aux bénéfices ou en instaurant un système d’option d’achat sur actions (« stock-options »). Les conseils d'administration surveillent (*en principe*) les dirigeants.

###### Les coûts d’agence induits par les systèmes d’incitation et de contrôle

La mise en place de systèmes d'incitation et de contrôle conduit à des coûts dits d'agence à la charge du mandant[[11]](#footnote-11) :

* les coûts **de surveillance et d'incitation** visant, par des motivations et contrôles, à orienter le comportement de l'agent (par exemple : l'intéressement) ;
* les coûts **d'obligation** engagés par l’agent pour, qu'en cas de préjudice, le principal soit dédommagé (ex. : assurance en responsabilité civile) ;
* la **perte résiduelle**, écart entre objectifs et réalisations de l'agent dû au fait que le comportement de l'agent n'a pas maximisé le bien-être du principal.

##### Appréciation de la théorie de l'agence

Cette théorie met en lumière la dimension contractuelle mise en œuvre dans la gestion des intérêts divergents des individus.

**Toutefois**, elle :

* réduit l'entreprise à des rapports contractuels, la vidant ainsi de sa substance ;
* rend très peu compte des rapports sociaux (en outre, elle propose une vision du comportement humain comme uniquement centré sur la recherche de gain financier) ;
* s’attache davantage aux intérêts du principal qu’à ceux de l'agent.

## La théorie des coûts de transaction

*Recourant notamment aux notions d’information imparfaite et d’asymétrie d’information, elle explique l'existence des organisations (des entreprises) et permet d'analyser leurs décisions stratégiques (internalisation, alliances, sous-traitance...)*

### L'alternative firme/marché (« faire » ou « faire faire »)

*Selon la théorie néoclassique, c’est le mécanisme des prix sur le marché qui assure la coordination de l'activité économique. Toutefois, il existe un autre mode : celui de la coordination administrative, par l’entreprise. Ces idées ont été développées par Ronald Coase (1910-2013).*

*Élodie Bertrand, « Ronald Coase, un siècle d’économie », La Vie des idées, 12 septembre 2017. ISSN : 2105-3030. URL : http://www.laviedesidees.fr/Ronald-Coase-un-siecle-d-economie.html*

Ronald Harry Coase reçut en 1991 le Prix de Sciences Économiques de la Banque de Suède en mémoire d’Alfred Nobel en raison de :

« **sa découverte et sa clarification de la signification des coûts de transaction et des droits de propriété pour la structure institutionnelle et le fonctionnement de l’économie** ».

Le comité Nobel mentionne deux articles dans lesquels sont respectivement introduits ces deux concepts : « The Nature of the Firm » (1937) et « The Problem of Social Cost » (1960) [[1](http://www.laviedesidees.fr/Ronald-Coase-un-siecle-d-economie.html#nb1)]. Il est vrai que ces deux articles ont chacun grandement contribué à renouveler une sous-discipline de la théorie économique : la théorie de la firme pour le premier, et le courant dit « Droit et économie » (Law and Economics en anglais) pour le second. C’est pourquoi la littérature économique, juridique et politique se concentre sur ces articles de Coase, les comprenant d’ailleurs souvent mal, et au détriment de ses autres apports. <…>

À la fin de son cursus, Coase obtient une bourse pour un voyage de quelques mois aux États-Unis (1931-1932). Interpellé par la variété des structures industrielles, il décide d’étudier l’intégration verticale (la prise de contrôle d’un stade différent de la production du même bien) : pourquoi une entreprise décide-t-elle de fabriquer elle-même un produit intermédiaire plutôt que de l’acheter sur le marché ? En creux, c’est la question de la planification qui taraude Coase : pourquoi les économistes occidentaux la critiquent-ils au nom de l’efficacité du marché alors que, dans nos propres économies de marché, existent ces îlots de planification que sont les entreprises ? L’entreprise se définit en effet par un mode d’allocation des ressources différent de celui du marché (dans lequel elle se fait par les prix) : la hiérarchie, ou le commandement. En examinant des comptes d’entreprises, en s’entretenant avec des responsables d’achats, Coase trouve une réponse à ses questions : le système des prix est parfois trop coûteux. L’entrepreneur qui doit se procurer un produit compare le coût d’achat de ce produit sur le marché, qui comprend les coûts de la transaction (*trouver le partenaire, négocier avec lui, faire respecter le contrat*), avec le coût de production dans sa propre entreprise, qui comprend le coût de l’organisation (*c’est-à-dire de la coordination d’activités supplémentaires*). C’est cette idée qui est développée dans « The Nature of the Firm », un article d’abord passé inaperçu.

*Ainsi, il s’agit de répondre à la question suivante : Pourquoi la production de biens s'effectue-t-elle au sein d'entreprises avec des salariés (liés par un lien de subordination) et non par l'intermédiaire de contrats sur un marché avec des travailleurs indépendants ?*

##### L'existence des entreprises expliquée par la notion de coûts de transaction

Coase (1937) **explique l'apparition de la firme** dans une économie d'échanges. « *Il existe un coût de fonctionnement d'un marché et, en créant une organisation et en permettant à une autorité (un entrepreneur) de répartir les ressources, certains coûts peuvent être évités. L'entrepreneur doit remplir cette fonction au moindre coût en tenant compte du fait qu'il peut obtenir des facteurs de production à un prix inférieur à celui proposé par les transactions du marché, auquel il se substitue, parce qu'il est toujours possible de revenir, en cas d'échec, au marché*».

##### L’opposition entre le marché et la firme

Coase définit la firme  comme « un système de relations qui apparaît quand la répartition des ressources dépend d'un entrepreneur ».

Elle est un mode de coordination économique alternatif au marché : « La marque distinctive de la firme est la suppression du système des prix ». Elle permet de réduire les coûts de transaction du marché en les internalisant (par l'établissement de règles et procédures internes).

##### Les coûts liés au marché

*« Le coût le plus évident de l'organisation de la production à travers le système des prix ressortit à la découverte des prix adéquats <...>. Les coûts de négociation et de conclusion des contrats séparés, pour chaque transaction d'échange prenant place sur le marché, doivent également être pris en compte <...> ».*

Les coûts de transaction trouvent leur origine dans la relation contractuelle et sont plus précisément causés :

* par la recherche et l'énumération de toutes les éventualités pouvant survenir pendant l'exécution du contrat ;
* par la négociation ;
* par la recherche et le fonctionnement de systèmes garantissant le respect des engagements.

**Exemple**

⮚ Passer un contrat demande du temps de négociation et de rédaction.

⮚ L'information étant imparfaite, la découverte des prix d'équilibre occasionne un coût.

⮚ La structure « Entreprise » s'impose quand elle permet de réduire les coûts de transaction : l'entrepreneur prend la place du système de prix pour coordonner la production.

##### L’existence de l’entreprise - Avantages et limites

###### Avantages

* L'entreprise existe parce qu’elle permet de réaliser des **économies** sur les coûts de transaction.
* Elle **prend en charge** sous une forme hiérarchique uniquement ce que le marché ne gère pas efficacement (*Les instruments de contrôle qu’elle met en place ne sont pas disponibles sur le marché*).
* L'organisation de l’entreprise **pallie l’échec du marché**.

*Il existe donc un arbitrage entre recours au marché et recours à la firme.*

###### Limites.

* L'intégration entraîne des coûts bureaucratiques.
* L'entreprise est moins incitative, moins motivante que le marché.
* La fonction de direction connaît des rendements décroissants.

##### La taille optimale d'une entreprise

Selon Coase, « *Une entreprise tendra à s'agrandir jusqu'à ce que les coûts d'organisation de transactions supplémentaires en son sein deviennent égaux aux coûts de réalisation de cette même transaction par le biais d'un échange de marché, ou aux coûts d'organisation dans une autre entreprise* ».[[12]](#footnote-12)

*Williamson prolongera la réflexion de Coase en dépassant l'alternative firme/marché.*

##### Une vision contractuelle de la firme : un nœud de contrats

La firme est analysée comme un système de relations contractuelles entre des agents.

Il faut donc trouver le système contractuel le plus efficace, en tenant compte :

* des contraintes techniques ;
* de la nature des informations connues par les parties.

### Coûts de transaction et modes de gouvernance

*À partir des années 1970, Oliver E. Williamson, développe une vision de l'économie qui s'intègre au courant néo-institutionnaliste. Il explique l’existence des coûts de transaction par les comportements opportunistes des agents. Son analyse dépasse l'alternative firme/marché de Coase et s'étend aux autres formes de gouvernance.*

***Extrait du portail FACIL’ÉCO sur economie.gouv.fr***

Oliver Eaton Williamson est né en 1932 dans le Wisconsin. Il enseigne depuis 1988 à l’université de Californie (Berkeley).  
En 2009, il reçoit conjointement avec Elinor Oström le prix Nobel d’Économie « *pour ses travaux sur la gouvernance économique et particulièrement les frontières de l’entreprise* ».

Oliver Williamson est spécialiste de l’économie des organisations et l’un des fondateurs de la théorie néo-institutionnaliste.

Le point de départ de ses travaux est le concept de coûts de transaction développé par Ronald Coase en 1937 dans l’article « The Nature of the Firm ».

Dans la théorie économique standard, la coordination entre les agents est essentiellement marchande. Concrètement, un agent économique qui souhaite satisfaire un besoin s’approvisionne sur le marché. La concurrence qui y règne lui offre la garantie d’y trouver le prix le plus bas.

En réalité, la plupart des transactions engendrent des coûts préalables à leur réalisation. La recherche d’informations, les défaillances de marché, l’élaboration de contrats complexes ou l’ « opportunisme » des autres agents sont autant d’exemples.

Le montant des coûts de transaction est parfois tel que les agents sont conduits à élaborer des formes de coordination alternatives au marché, c’est-à-dire des arrangements institutionnels.

**Qu’est-ce qui pousse l’entreprise à élargir son périmètre, à procéder à des fusions-acquisitions ?**

En l’absence de coûts de transaction, l’entreprise qui souhaite acquérir un bien de production aurait tout intérêt à s’adresser au marché pour faire jouer la concurrence entre fournisseurs et bénéficier ainsi du meilleur prix.

Pourtant, il est parfois plus avantageux d’internaliser cette activité pour ne pas supporter des coûts de transaction parfois très élevés. La protection du secret industriel constitue un bon exemple.

L’entreprise arbitre ainsi en permanence production en interne ou achat sur le marché. C’est le fameux dilemme du « make or buy ».

Williamson envisage dans cette perspective diverses formes de coordinations alternatives au marché pour les entreprises : sous-traitance, contrats de partenariat, franchises, joint-ventures…

***Les travaux de Williamson mettent ainsi en évidence l’insuffisance de la logique marchande pour analyser la complexité des sociétés contemporaines et notamment le fonctionnement de l’entreprise.  
La prise en compte des facteurs institutionnels et organisationnels apparaît désormais incontournable.***

Williamson dépasse l'opposition firme/marché en s’intéressant au comportement des individus pour expliquer l'origine des coûts de transaction. Il fonde son analyse sur  deux hypothèses de comportement des agents et trois attributs des transactions.

##### Les hypothèses de comportement des agents

###### La rationalité des agents est limitée (cf. Simon)

L'information étant imparfaite, incomplète, d’après Williamson, « *les contrats, destinés à formaliser et réguler les activités économiques, sont incomplets. Il est impossible de prévoir toutes les situations possibles et tous les comportements individuels. C'est pourquoi la question de la* ***flexibilité*** *et de* ***l'adaptabilité*** *de l'organisation est cruciale* ».

###### Il existe des asymétries d'information entre les agents (Th. de l’agence)

Williamson envisage des comportements opportunistes de la part des agents :

* soit avant la passation d'un contrat (problème de sélection adverse) ;
* soit lors de la phase d'exécution du contrat (problème de l'aléa moral).

L’opportunisme, pour Williamson consiste en « *la recherche d'intérêt personnel stratégique par le moyen de la tromperie, de la ruse, ou par divulgation d'informations incomplètes ou dénaturées*».

##### Les trois attributs des transactions selon Williamson (1975, 1985)

Ces attributs caractéristiques des transactions déterminent les coûts de transaction et orientent le choix d'un mode de gouvernance.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Attributs** | **Circonstances** | **Risque et incidence sur le choix**  **d'un mode de gouvernance [[13]](#footnote-13)** |
| L’actif spécifique | Un investissement durable est nécessaire à la transaction mais il n’est pas redéployable. | La transaction n’étant pas instantanée, celui qui investit craint le non-respect de son engagement par l’autre partie.  *L’intégration est alors préférée à la coordination par le marché.* |
| L’incertitude (*causée par la rationalité limitée et l'opportunisme*) | Doutes sur :   * l’autre partie * l’environnement | * mauvaise exécution du contrat ou de la qualité des prestations * survenance d’imprévus * mauvaise connaissance de l’environnement et/ou de son évolution (technologie, réglementation, fiscalité, concurrence) |
| La fréquence des transactions | * unique * occasionnelle * récurrente | *On ne choisira généralement pas l'internalisation pour une transaction unique.* |

Cette théorie établit un lien entre les caractéristiques des transactions et les modes de gouvernance. **Le mode choisi est celui qui minimise les coûts de transactions et les coûts de production**.

La théorie des coûts de transaction voit la firme non comme une fonction de production mais **comme une structure de gouvernance**.

Ces structures peuvent être le marché, les hiérarchies ou encore une forme hybride.

### Appréciation sur la théorie des coûts de transaction

##### La théorie des coûts de transaction :

* apporte une réponse à la question de l'existence des entreprises ;
* explique l'ensemble des configurations institutionnelles qui règlent les rapports économiques par différentes formes de coordination intermédiaires entre marché et firme ;
* apporte une compréhension des décisions stratégiques des entreprises (par exemple, le développement des franchises à l'international ou encore des fusions-acquisitions).

##### Quelques critiques et/ou questions

* Une théorie de la firme peut-elle reposer sur les défaillances du marché et se focaliser sur les échanges sans considérer la production ?
* L'analyse de la coordination de l'activité peut-elle se réduire à l'affectation des ressources ?
* L’approche reste microéconomique : elle prend peu en compte les dimensions sociales et politiques plus globales.
* L'émergence de la firme n’est expliquée que par une seule cause : les coûts de transaction.
* Comment concilier l’hypothèse d’opportunisme et la nécessaire confiance entre les parties lors d’alliances ?



1. *1. J. Von Neumann et 0. Morgenstern, Theory of Games and Economic Behavior* [↑](#footnote-ref-1)
2. Années 60 : Prs Learned, Christensen, Andrews and Guth [↑](#footnote-ref-2)
3. Un modèle possible, parmi d’autres [↑](#footnote-ref-3)
4. Académie française (4-10-2012) - Employer Opportunité dans le sens d’Occasion est un anglicisme.

   Opportunité est un substantif de caractère abstrait. On juge, on discute de l’opportunité d’une décision, d’une mesure, on considère si elle convient au temps, au lieu, si elle se produit à propos.

   Occasion désigne une circonstance particulière, opportune parce qu’elle favorise un dessein, et propice à ce que l’on entreprend. On cherche l’occasion, on la guette, on lui saute dessus ou bien on la laisse échapper. On profite de l’occasion, d’une occasion. On a l’occasion de…. Opportunité serait impropre dans tous ces exemples. [↑](#footnote-ref-4)
5. Stratégie Ensemble d'objectifs opérationnels choisis pour mettre en œuvre une politique préalablement définie (Le Robert). [↑](#footnote-ref-5)
6. 1916-2001- Prix Nobel d’Économie pour le modèle de rationalité limitée [↑](#footnote-ref-6)
7. Théorie développée dans l'ouvrage Organizations (1958) [↑](#footnote-ref-7)
8. Cyert et March, 1963 [↑](#footnote-ref-8)
9. Garbage can - Cohen, March et Olsen, 1972 [↑](#footnote-ref-9)
10. La microéconomie étudie les marchés et les mécanismes de fixation des prix. [↑](#footnote-ref-10)
11. Jensen et Meckling -1976 [↑](#footnote-ref-11)
12. D’où l’externalisation de certaines fonctions [↑](#footnote-ref-12)
13. *Gouvernance : Manière de gouverner, exercice du pouvoir pour gérer les affaires nationales. Méthode de gestion d’une entreprise.* [↑](#footnote-ref-13)