



*Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique*

Université Mouloud MAMMERY de Tizi-Ouzou

*Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences
de Gestion département des Sciences Économiques*

Département des Sciences Économiques

Polycopié

L3 (Économie & Gestion de l'Entreprise)

THEORIES DES ORGANISATIONS

Réalisé par :

Dr Mouloud GUERCHOUH

Table des matières

Introduction

Chapitre I: les approches mécanistes (perfectionnistes) et psychosociologiques des organisations

1. La théorie classique (1900-1930)

1.1. Le courant du management scientifique

1.2. Le courant de la gestion administrative

1.3. Le courant de l'administration bureaucratique

2. Théorie des relations humaines (1920-1970)

2.1. Elton MAYO et l'effet HAWTHORNE

2.2. La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow (1908-1970)

2.3. Les théories X et Y : Douglas MAC GREGOR (1906-1964)

2.4. La théorie des deux facteurs (bifactorielle)

3. Les théories de commandement ou de leadership

3.1. La théorie de la dynamique du groupe : Kurt Lewin (1890-1947)

3.2. Le management participatif : Reinsis Likert (1903-1981)

3.3. La grille managériale de BLAKE et MOUTON

Chapitre II: La théorie de la contingence structurelle

1. Interaction environnement- structure

2. *L'âge de l'entreprise (facteur interne)*
3. *La taille de l'entreprise*
4. *Le système technique utilisé par l'entreprise (facteur interne) {Jean Woodward (1916-1971)}*
5. *La stratégie (facteur interne) « Alfred CHANDLER »*
6. *L'environnement culturel (facteur interne)*
7. *La synthèse de Mintzberg*

Chapitre III : la théorie néo-classique

1. *Les hypothèses de la TNC*
2. *La firme néoclassique*
 - A. *Alfred P. Sloan*
 - B. *Peter Drucker*

Chapitre IV: la théorie behaviouriste "comportementaliste" (Simon, Cyert & March)

1. *Les objectifs dans la théorie behavioriste*
2. *Les comportements des individus dans la firme*
3. *Le rôle de l'organisation*

Chapitre V: les théories contractuelles des organisations

1. *La théorie des droits de propriété*
 - 1.1. *Hypothèses de la TDP*

1.2. Contenu et fonctions des droits de propriété

2. La théorie de l'agence

2.1. Les fondements de la théorie de l'agence

2.2. Description de la relation d'agence

3. La Théorie des Coûts de Transaction (TCT)

3.1. Origines de la théorie des coûts de transaction

3.2. Caractéristiques des coûts de transaction et de la transaction

3.3. Le modèle des relations contractuelles (structure de gouvernance) de Williamson

Chapitre VI: la théorie évolutionniste néo-schumpétérienne

1. Hypothèses et origine de la théorie évolutionniste

2. La cohérence de la firme

Introduction

Dans le contexte économique actuel de globalisation, caractérisé par une instabilité économique accrue et une intensité concurrentielle croissante entre les entreprises, la question de leur survie dépend des niveaux de performance réalisés. Cette performance est entendue comme la capacité à agir selon des critères d'optimalité très variés, afin d'obtenir la production d'un résultat, elle désigne aussi bien le résultat que les actions qui ont permis de l'atteindre. Cette définition ne désigne pas seulement les résultats de l'action (niveau d'efficacité), mais surtout les facteurs qui contribuent à la réalisation de ces résultats et principalement à la création de la richesse (niveau d'efficience). Cette recherche incessante de la meilleure performance a conduit les praticiens à théoriser leurs différentes observations et constatations du terrain, ainsi que les résultats de leurs recherches.

Tout d'abord, ils se sont focalisés particulièrement sur l'organisation de la production dans les ateliers de fabrication (entreprise), puis ils ont étendu leur vision et leur réflexion pour s'intéresser également aux organisations quelle que soit leur nature.

Toutefois, c'est quoi une organisation? Dès qu'un objectif ou des objectifs sont partagés par plusieurs personnes, que le besoin de partager les tâches se fait ressentir, qu'il y'a nécessité de s'organiser, qu'une structure d'une certaine stabilité peut voir le jour, il s'agit de l'organisation.

À l'origine d'une organisation se trouve donc « l'action organisée » ou collective : il s'agit de la coopération nécessaire entre plusieurs personnes qui cherchent à réaliser, ensemble, quelque chose. Cela a toujours existé

depuis que l'Homme a ressenti le besoin de grouper pour accomplir des tâches qu'il ne peut pas accomplir individuellement. Dans ce sens, l'action organisée est un processus donnant lieu à des groupements humains dont les intérêts et les buts sont communs.

Ainsi, l'organisation désigne d'un côté, un groupement humain qui coordonnent leurs activités (action collective), afin d'atteindre des objectifs communs, et d'un autre côté, elle désigne les différentes manières avec lesquelles ces groupes d'individus utilisent et structurent leurs moyens pour parvenir à leurs objectifs fixés.

Qu'est ce qui caractérise l'organisation ? Quels sont les éléments qui doivent être réunis pour qu'il y ait organisation ?

- **Un ou des buts** : une organisation a toujours une raison d'être (finalité), c'est-à-dire pourquoi ou pour qui l'organisation existe, apparente ou pas, partagée par l'ensemble de ses membres ou une partie d'entre eux.
- **Des membres** : l'organisation rassemble des membres qui la constituent et qui travaillent ensemble pour qu'elle existe. On distingue entre des membres fondateurs (créateurs) de l'organisation et ceux qui l'ont intégrée par la suite, c'est-à-dire ceux qui ont adhéré ou adopté les objectifs de l'organisation, ce sont les (participants).
- **La coordination des tâches** : plusieurs actions sont menées dans l'organisation : chaque membre fournis un effort, participe et a une tâche à accomplir afin d'atteindre les objectifs déterminés par l'organisation. Ces derniers ne peuvent être atteints sans une certaine cohérence et coordination des différentes tâches, où chacun doit savoir ce qu'il doit accomplir.

- **Une certaine stabilité :** l'organisation ne peut se constituer sans une certaine stabilité du groupe qui la compose. L'organisation doit s'insérer dans la continuité ; elle ne doit pas être bouleversée par le changement de ses membres. C'est la survie et la pérennité de l'organisation qui est remise en cause.

On s'accorde à dire que la théorie des organisations est née à l'aube du 20^{ème} siècle, conséquence du développement économique issu de la seconde révolution industrielle et du passage de la production en atelier à celle de l'usine, qui a engendré davantage de complexité du travail, dans rapports entre les individus, ainsi que des modes d'organisation. Ainsi, une multitude d'approches de l'organisation se sont développées dans le sillage du développement des sciences humaines et sociales, constituant au final un domaine très vaste et varié. Chaque théorie s'est développée en réaction à celle qui la précède, en marquant une rupture radicale ou en en intégrant au moins une partie, et chaque auteur privilégie une approche particulière de l'organisation, créant par conséquent des courants qui tantôt divergent entièrement, et tantôt se complètent, mais surtout chacun se développe en réaction à celui qui le précède. Au final, ces courants forment ce qui est désigné comme les théories des organisations.

À travers ce document, nous avons tenté de répondre à une multitude de questions : pourquoi est-ce que les organisations existent et quelle est leur finalité ? Quels sont les types d'organisation, quels sont leurs caractéristiques ? Peut-on les évaluer, apprécier leur efficacité? Quels sont les rapports de pouvoir en leur sein? Y a-t-il une meilleure façon de les gérer, ou plusieurs façons? Quels sont les objectifs des membres qui le composent, leurs rapports de force, leurs relations, leur coordination?

En proposant aux étudiant.e.s ce support de cours, nous espérons contribuer, même modestement, à leur faire imprégner différentes théories organisationnelles plus facilement, et décomplexifier les ouvrages traitant de cette matière.

Ce polycopié est scindé en deux parties : une première partie qui reprend les théories sociologiques des organisations et une deuxième partie quant à elle, est traitée de la théorie de la firme. Ces deux parties sont reliées par une théorie économique qui est la Théorie Néoclassique. Notre choix d'inclure cette théorie n'est pas fortuit, il répond au besoin d'expliquer les assises théoriques des théories qui lui succèdent, car force est de constater que les théories contractuelles des organisations ou encore la théories behavioriste s'appuient d'une manière ou d'une autre, chacune à sa façon, sur la théorie néoclassique, pour expliquer leurs propres perceptions de l'organisation.

Chapitre I :

Les approches mécanistes (perfectionnistes) et psychosociologiques des organisations

1. La théorie classique (1900-1930)	P.09
1.1. Le courant du management scientifique	P.09
1.2. Le courant de la gestion administrative.....	P.12
1.3. Le courant de l'administration bureaucratique	P.16
2. Théorie des relations humaines (1920-1970)	P.19
2.1. Elton MAYO et l'effet HAWTHORNE.....	P.20
2.2. La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow (1908-1970)	P.23
2.3. Les théories X et Y : Douglas MAC GREGOR (1906-1964).....	P.25
2.4. La théorie des deux facteurs (bifactorielle).....	P.26
3. Les théories de commandement ou de leadership	P.28
3.1. La théorie de la dynamique du groupe : Kurt Lewin (1890-1947).....	P. 28
3.2. Le management participatif : Reinsis Likert (1903-1981).....	P.29
3.3. La grille managériale de BLAKE et MOUTON.....	P.30

Chapitre I: les approches mécanistes (perfectionnistes) et psychosociologiques des organisations

Ce chapitre aborde les organisations à travers les approches théoriques des différents fondateurs qui ont développé diverses techniques managériales et ont proposé une vision mécaniste et scientifique de l'organisation.

1. La théorie classique (1900-1930)

La théorie classique s'est développée au début du 20^{ème} siècle dans le contexte de la 2^{ème} révolution industrielle et les bouleversements qu'elle a engendrés et qui ont favorisé l'apparition de l'entreprise managériale et de nouvelles pratiques de production, nécessitant de nouvelles formes d'organisation de la production. Elle rassemble les premières grandes réflexions développées autour de l'organisation, axées particulièrement sur des aspects normatifs et rationnels des pratiques managériales, donnant lieu à une approche normative, empirique et perfectionniste de l'organisation. La théorie classique rassemble les fondateurs des sciences de gestion, tels que : Taylor, Fayol d'inspiration managériale et Weber représentant de la théorie bureaucratique.

1.1. Le courant du management scientifique

Ce courant est représenté par Frederick Winslow TAYLOR (USA, 1856-1917), ancien ingénieur, étant le premier à présenter une théorie de l'organisation et spécialement, l'organisation scientifique du travail (O.S.T).

L'OST est centrée sur l'aspect spécifique de l'atelier et sur le processus physique de production. TAYLOR démarre de l'atelier, où il remarque une

gestion inefficace (considérée par Taylor comme le plus grand mal du siècle) causée par un gaspillage de ressources et surtout celles humaines, conséquence d'un encadrement incompetent et mal formé, et des méthodes de travail inefficaces, car dépassées. C'est ce qui s'est cristallisée sous forme d'une médiocre productivité du travail et une aversion des salariés au travail. Afin de remédier à ces problèmes, TAYLOR propose une nouvelle organisation du travail basée sur un système cohérent et un personnel bien formé, destinée à réorganiser les processus de production, afin que « chaque homme et chaque machine produisent la plus grande quantité possible de marchandises ». Taylor est persuadé que la science peut résoudre les problèmes. Il s'agit donc de l'application des méthodes scientifiques à l'analyse et l'amélioration des tâches afin d'éliminer les gestes ou les mouvements inutiles et les temps morts, et de déterminer par conséquent, la meilleure façon de faire (*one best way*).

Les principes de l'OST

- Diviser le travail et les responsabilités (direction et ouvriers) de telle sorte que les ouvriers seront subordonnés et contrôlés par la direction (division verticale);
- Analyser scientifiquement les tâches, c'est-à-dire déterminer le rythme et la manière avec lesquels les tâches seront effectuées (parcellisation des tâches). Il s'agit de déterminer des normes standards qui minimisent le gaspillage du temps et des ressources ;
- La sélection et l'affectation des ouvriers aux tâches à accomplir selon leurs compétences (la spécialisation).
- L'instauration de salaires différentiels aux pièces (*a piece rate system*) : système de rémunération incitatif, basé sur un salaire au rendement,

dépendant du nombre de pièces fabriquées au-delà d'un seuil journalier prédéterminé.

Même si l'OST s'est soldée par une amélioration de la productivité, elle présente néanmoins certaines limites.

Les limites de l'OST :

- Démotivation des ouvriers (appauvrissement des motivations), car l'OST les a rendus comme des automates (robots). C'est-à-dire qu'ils n'ont qu'à répéter les tâches à effectuer ;
- La séparation conception-exécution qui a dépourvu les salariés de l'initiative ;
- Les grèves et l'absentéisme dus à la monotonie et à la répétitivité des tâches, ainsi qu'au manque de motivation ;
- Dégradation de la santé des ouvriers, qui étaient soumis à des cadences de travail excessives.
- L'idée que les ouvriers ne sont motivés que par l'argent.
- Négligence des sentiments des ouvriers et de la dimension psychologique et psychosociologique du travail.
- On s'accorde à dire que l'OST est une science de travail, du fait que l'organisation (entreprise) est traitée comme un milieu clos et en occultant l'importance des relations qu'entretient l'organisation avec son environnement, ainsi que les modes de prise de décisions dans l'entreprise.

La théorie de FORD (USA, 1863-1947) ou le Fordisme

Henry FORD est un industriel du secteur automobile dont la théorie est une combinaison du Taylorisme et d'une politique à hauts salaires.

Le fonctionnement de son entreprise de production automobile aux États Unis est très personnel et son exercice du pouvoir très particulier. Un climat de tension persiste dans son usine puisqu'il crée ce que certains appellent «la police Ford ». En contrepartie, la politique mise en place en matière de rémunération est très intéressante pour les salariés.

Caractéristiques de sa théorie :

- Standardisation des produits et par conséquent, des procédés de fabrication.
- Automatisation (le travail à la chaîne).
- Rechercher toujours une meilleure productivité.
- Politique sociale (motivation des ouvriers par une meilleure rémunération).

Son principe est le suivant: si on mène une politique de hauts salaires (*five dollar day*), d'une part on fidélise la main d'œuvre et surtout, les salariés peuvent s'offrir une automobile qu'ils produisent. Cela permettra à l'entreprise une meilleure vente, mais aussi une motivation pour les salariés.

1.2. Le courant de la gestion administrative

Le courant de la gestion administrative est initié par Henri FAYOL (France, 1841-1925). Fayol est un ingénieur Français, Directeur d'une entreprise minière, son œuvre directeur est « Administration industrielle générale », dans laquelle il a tenté de théoriser les modes d'administration d'une entreprise en se focalisant sur la fonction de direction. Son analyse portant sur la firme s'est axée, contrairement à TAYLOR (rationalisation des activités dans les ateliers et les bureaux), sur les activités administratives, et

spécialement sur le rôle du dirigeant. Il distingue six (06) fonctions fondamentales de l'entreprise, à savoir : la fonction technique (production, fabrication, transformation), commerciale (achats, ventes, échanges), financière (gestion des capitaux), de sécurité (protection des biens et des personnes), comptable (inventaire, bilan, prix de vente...) et administrative (prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler). Parmi ces fonctions, la dernière (administrative) est celle qui concerne plus les dirigeants, car les autres peuvent faire l'objet d'une délégation.

Pour FAYOL, l'efficacité de la fonction administrative dépend de l'application d'un certain nombre de principes, ces principes, qui sont au nombre de 14, sont souples et susceptibles de s'adapter aux conditions de l'entreprise, de son activité et de son personnel. Les 14 principes établis par Henri Fayol sont :

- **Division du travail.** La division du travail consiste à fragmenter les tâches nécessaires à la production d'un bien ou d'un service. Cette division du travail est basée sur la force, la capacité de travail, la spécialité et la nature de chaque travail. Ainsi, l'efficacité de la production est améliorée.
- **Autorité.** Il doit y avoir le principe d'autorité qui maintient que l'autorité est essentielle pour faire le travail. Sans autorité, tout serait désordonné et le travail ne serait pas effectué avec la bonne qualité et à temps.
- **La discipline.** Non seulement il suffit qu'il y ait une autorité, en plus, le principe de discipline dicte que tous les processus doivent être suivis avec une discipline stricte. Il est inutile de savoir tout ce que

nous avons à faire si nous ne nous y conformons pas. Tout toujours, sous les valeurs de respect et d'éducation.

- **L'unité de commandement.** Un employé reçoit des ordres d'un seul supérieur. L'importance de ce principe réside dans le fait que son absence pourrait affecter négativement d'autres principes tels que l'autorité ou la discipline.
- **Unité de direction.** Les activités poursuivent le même objectif, sont dirigées par le même plan et le même supérieur.
- **Subordination.** Les objectifs de l'entreprise sont plus importants que les objectifs personnels ou individuels. En d'autres termes, les objectifs généraux passent toujours en premier.
- **Rémunération.** Bien qu'il n'y ait pas de système de paiement idéal, la rémunération est importante. Un équilibre doit être trouvé entre un travail motivant avec un bon salaire, mais pas excessif et adapté à la productivité.
- **Centralisation.** Il est important de concentrer la gestion de l'entreprise dans certains cas, car cela améliore les résultats. Cependant, à d'autres occasions, il est plus commode de décentraliser et de recourir à la délégation. Cela dépendra du type d'entreprise.
- **Hiérarchie.** L'autorité va de haut en bas. En d'autres termes, c'est un type d'organisation avec une organisation verticale dans laquelle il existe différents niveaux de commandement.
- **Ordre.** Les ressources nécessaires à l'activité de l'entreprise doivent être au bon moment et au bon endroit.
- **Équité.** Bien que pour maintenir la cohérence et obtenir des résultats, selon Fayol, nous devons respecter des principes tels que l'autorité ou

l'unité de commandement, le traitement entre les employés doit être celui des collègues. Traitement juste et respectueux. Il peut y avoir différents niveaux dans une entreprise, mais tout le monde mérite le même respect.

- **Stabilité du personnel.** Conformément à la division du travail, il est important de garder le personnel à long terme. Le changement continu du personnel entraînera la formation des nouveaux employés et attendra qu'ils s'adaptent. De plus, la stabilité de l'emploi améliorera la productivité.
- **Initiative.** Tout le monde peut suggérer des idées et celles-ci peuvent être valorisées.
- **Syndicat du personnel.** Il doit y avoir un esprit d'équipe. S'ils rament tous dans la même direction, le bateau atteindra un bon port plus tôt.

Toutefois, la gestion administrative de FAYOL présente certaines limites, à savoir :

- L'ambiguïté et l'insuffisance des recommandations ;
- Les principes énoncés ne sont que des critères décrivant des situations administratives :
- La théorie de la gestion administrative ignore l'influence des forces de l'environnement ;
- C'est une théorie très restreinte, du fait que les buts sont connus et les tâches sont circonscrites et répétitives.

1.3. Le courant de l'administration bureaucratique

L'organisation bureaucratique qui est initiée par Max Weber, un sociologue allemand et professeur d'économie politique, et développée par Crozier, est une organisation structurée en bureaux, par opposition aux systèmes qui l'ont précédé, c'est-à-dire, l'organisation qui fonctionne par fidélité et dévouement de ses membres à un leader, et à l'organisation traditionnelle qui fonctionne par soumission de ses membres aux coutumes et aux habitudes héritées (fondée sur la tradition et les usages). Weber fait la distinction entre le pouvoir qui est l'aptitude à forcer l'obéissance et l'autorité qui est la capacité à faire observer volontairement les ordres. Il stipule que dans un système d'autorité, les subordonnés ou les acteurs en général reconnaissent l'autorité et acceptent les ordres parce qu'ils sont légitimes.

Weber retient trois types d'autorité : l'autorité personnelle ou charismatique ; l'autorité traditionnelle et l'autorité légale ou rationnelle.

Weber distingue entre les types d'organisation en fonction de la manière dont elles légitiment l'autorité : organisation charismatique; organisation traditionnelle; organisation rationnelle et formelle.

- *L'organisation charismatique* s'appuie sur les qualités personnelles du leader. Ce type d'organisation est instable, car elle peut disparaître avec la disparition du chef ou avec la détérioration de son image.
- *L'organisation traditionnelle* dans laquelle l'autorité est basée sur les précédents, les usages, les us et le statut hérité. Ce type d'organisation n'est pas durable, car les compétences ne s'héritent pas et ne peuvent être déléguées.

- *L'organisation bureaucratique* qui repose sur l'autorité qui découle de la légalité formelle et rationnelle de ceux qui donnent les ordres. La hiérarchie y est clairement définie et relevant généralement du contrat de travail pour ce qui est de l'entreprise. Cette organisation bureaucratique constitue selon Weber « un idéal type » en matière d'organisation.

Elle présente les caractéristiques suivantes :

- Une hiérarchie continue et définie des fonctions, liées par des règles ;
- Des sphères de compétences spécifiques des fonctions bien établies ;
- Les employés sont nommés et non pas élus en fonction de leurs compétences et de la compatibilité de ces dernières aux fonctions à assumer ;
- La formalisation par écrit de toutes les règles de décision ;
- L'octroi d'un salaire fixe dans chaque échelon, mais qui varie selon les échelons ;
- La séparation de l'exercice des fonctions de la propriété des moyens de production.

Toutefois, même si l'organisation bureaucratique présente certains avantages organisationnels, du fait qu'elle rejette les préférences individuelles, les coutumes et les traditions, et adopte la formalisation des ordres et du contrôle, et de la stricte définition du travail, certaines limites sont très apparentes, car il s'agit d'un système fermé où l'application raisonnable des règles a laissé la place à une application excessive et rigide.

En effet, le modèle de Weber, rationnel et sécurisant, suppose un environnement stable, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Son formalisme peut être source de dysfonctionnements (lourdeur, rigidités, lenteur quand la taille de l'organisation augmente). En outre, le fonctionnement de ce modèle rationnel suppose un environnement stable, et la réalité est tout autre.

En résumé, nous pouvons synthétiser la théorie classique à travers ces différents principes et postulats, ses apports et ses limites.

Principes de l'école classique : division du travail; départementalisation des activités; unité de commandement; ligne claire d'autorité du dirigeant; portée optimale du contrôle; lien responsabilité-autorité; séparation opérationnel-fonctionnel; décentralisation de l'autorité; identification du poste et de la fonction.

Fonctions : planification; organisation; direction; coordination; contrôle.

<i>Postulats</i>	<i>Principes</i>
<p><i>L'homme</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - est un être logique et raisonnable - est naturellement paresseux et fraudeur - est un être économique, motivé uniquement par le salaire - recherche la sécurité et une définition claire de son travail 	<p>Il est possible de dégager des principes universels :</p> <ul style="list-style-type: none"> Supervision (contrôle) nécessaire Coordination imposée par le haut Délégation d'autorité de haut en bas Système équitable de rémunération

<ul style="list-style-type: none"> - assimile bien les tâches simples et faciles <p><i>L'entreprise est un système</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - fermé, statique - rationnel - mécaniste (l'ensemble des phénomènes s'explique par les seules lois automatiques de cause à effet) <p>La productivité est la mesure de l'efficacité.</p>	<p>Définition des tâches rigoureuses, objective et impersonnelle</p> <p>Division du travail, spécialisation</p> <p>Il est possible de dégager des principes universels et permanents :</p> <p>Il existe un "<i>one best way</i>" de production qui doit s'imposer à tous</p> <p>Le profit est la mesure de la performance</p> <p>On peut faire abstraction des facteurs humains</p>
--	---

2. Théorie des relations humaines (1920-1970)

Le reproche ou la critique adressé à l'encontre de la théorie classique de l'organisation est d'être normative (recherche des principes d'un modèle idéale et universel d'organisation, en faisant abstraction des relations entre l'organisation et son environnement), et d'avoir occulté la dimension humaine dans l'entreprise et les besoins secondaires des individus. Considéré comme un simple facteur de production par la théorie classique, le travailleur va être perçu comme une ressource humaine par l'école des ressources humaines. Cette notion de ressource est plus dynamique que celle de facteur de production, car elle suggère que le travailleur possède des capacités cognitives et un potentiel qu'il est utile de développer et de mobiliser.

L'école des relations humaines s'inscrit dans la sociologie du travail. Cette dernière s'est développée en France, suite à la crise de 1929 à l'origine de mouvements contestataires et revendicatifs, ainsi qu'à la prise en compte de la psychologie appliquée issue des travaux de Sigmund Freud dans l'entreprise.

2.1. Elton MAYO et l'effet HAWTHORNE

MAYO (1880-1949), professeur de psychologie industrielle à l'Université de Harvard (Chicago, USA), est considéré comme le père fondateur de l'école des relations humaines. Il s'est intéressé exclusivement aux conditions de travail et à l'impact de leur amélioration sur les performances des ouvriers. Il aboutit au résultat selon lequel l'amélioration des conditions de travail, en instaurant plus de pause lors d'une journée de travail, était un facteur d'accroissement de la productivité des travailleurs.

Cependant, lors d'une nouvelle expérience à l'usine de HAWTHORNE de la WESTERN ELECTRIC, MAYO a constaté qu'une détérioration des conditions de travail a entraîné une augmentation de la productivité. Ce résultat va à l'encontre de ses hypothèses. C'est ainsi qu'il a reformulé entièrement ses hypothèses. Selon lui, l'augmentation de la productivité ne réside pas dans l'amélioration des conditions physiques du travail, mais dans l'instauration d'un climat de confiance. Ainsi, l'effet HAWTHORNE est la mise en évidence de l'importance des facteurs sociaux dans les organisations et des relations impersonnelles à l'intérieur du groupe.

Les individus ont une réaction positive lorsqu'ils sont plus considérés, c'est-à-dire que les dimensions matérielles ne suffisent pas pour avoir une

bonne performance, mais les dimensions psychosociales sont aussi très importantes.

Une seconde expérience moins connue porte sur l'industrie aéronautique de Californie ; Mayo fera apparaître que l'absentéisme, les démissions et le turnover du personnel sont plus fréquents chez les personnes qui sont isolées, mal intégrés ou en mauvais termes avec l'encadrement. Il fait apparaître aussi l'importance des relations de groupes qui se constituent entre les travailleurs et montre ainsi l'importance du climat psychologique et des modalités de commandement. L'organisation est un système social dans lequel les sentiments de chacun, leur motivation ne peuvent se comprendre qu'à partir de l'ensemble des relations qu'ils entretiennent avec les divers groupes. La constitution de groupes informels (système informel ou relation informelle) non repérables dans le système formel, explique l'élaboration de normes et des codes particuliers qui permettent de résister au changement ou de l'accentuer.

On peut résumer les apports de MAYO comme suit:

- Le simple fait que l'individu se sache observer modifie son comportement.
- La somme de travail accompli par un ouvrier n'est pas déterminée par sa capacité physique, mais par sa capacité sociale.
- Les rémunérations non économiques jouent un rôle capital dans la motivation des travailleurs.
- Une forte spécialisation des tâches n'est pas forcément la plus efficace des divisions de travail.

Mayo a mis l'accent sur l'importance des relations de groupes entre les travailleurs, sources de conflits ou d'entente. Son apport essentiel est d'avoir marqué une rupture formelle avec l'approche mécaniste et en intégrant les relations interpersonnelles dans l'analyse de l'organisation.

L'expérience de Mayo présente certaines limites, car l'expérience n'est pas assez préparée et le choix de l'échantillon qui est restreint...

Dans le sillage des travaux de E. MAYO, en 1925, C.E. SNOW et au cours d'une expérience conduite dans une usine de la *Western Electric Company*, afin de mesurer les effets d'un meilleur éclairage sur le rendement des ouvriers, a fait les observations suivantes :

Expérience 1/ des ouvriers, prévenus qu'une expérience est en cours, travaillent dans une lumière relativement constante de 16 à 18 bougies (groupe de contrôle). Le groupe expérimental, également prévenu, travaille dans trois conditions différentes : même lumière que le groupe de contrôle, lumière double, lumière triple. Le rendement des deux groupes augmente de façon similaire.

Expérience 2/ le groupe de contrôle reçoit une lumière de 10 bougies. Le groupe expérimental commence à travailler à 10 bougies ; on diminue progressivement la lumière à raison d'une bougie à chaque fois, jusqu'à 3 bougies. Le rendement du groupe expérimental et du groupe de contrôle s'élève progressivement.

Expérience 3/ l'éclairage habituel n'est en rien modifié. Périodiquement, des électriciens remplacent les ampoules électriques par des ampoules identiques, mais déclarent quelles éclairent mieux. Le rendement augmente.

En conclusion, l'amélioration de la performance est liée au sentiment de valorisation ressenti par les sujets conscients de faire faire l'objet d'une attention particulière.

Les personnes réagissent positivement au fait que l'on s'occupe d'elles pour améliorer leur situation. Le chef doit donc devenir un bon animateur de groupe et attentif.

2.2. La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow (1908-1970)

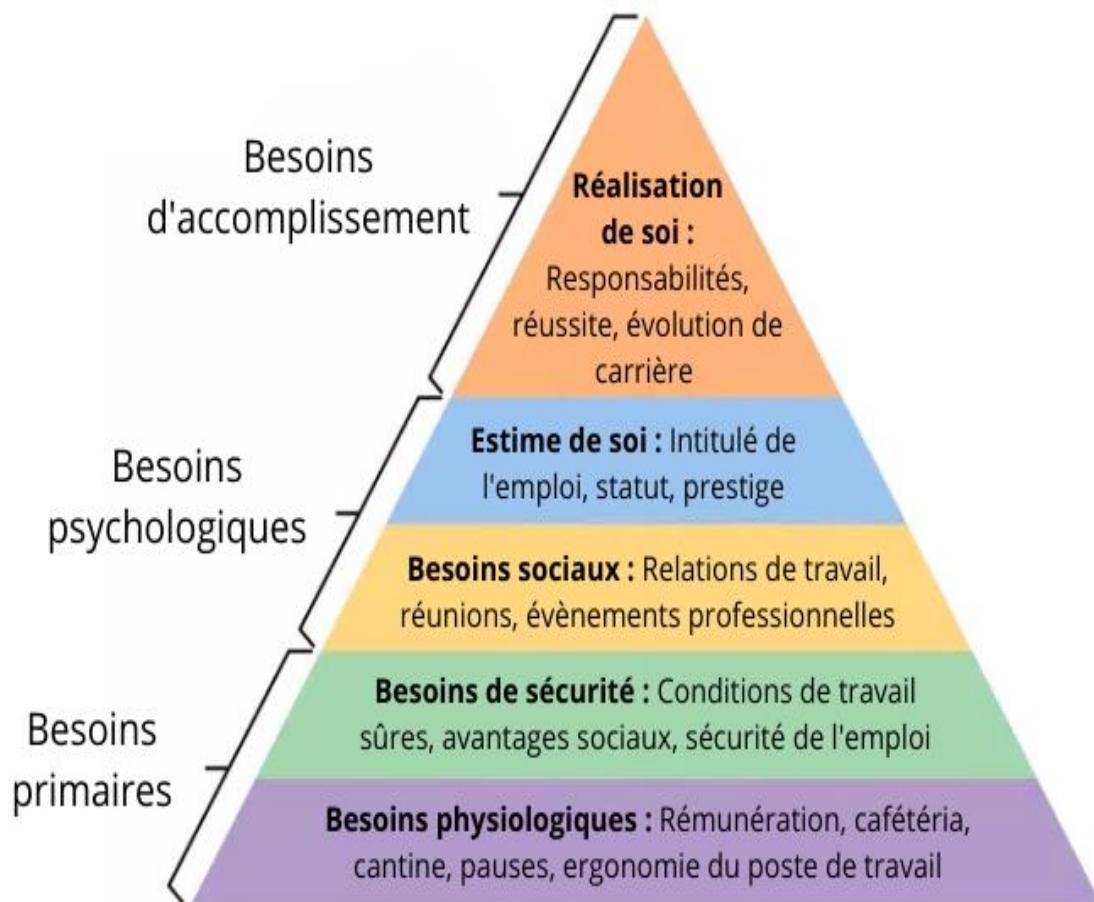
La théorie de la hiérarchie des besoins a été développée par Maslow, un psychologue qui a centré son analyse sur la question de la motivation au travail, en proposant une pyramide des besoins. Cette pyramide des besoins classe en cinq niveaux successifs les besoins des individus, du plus élémentaires au moins élémentaires. Dans l'ordre, des besoins physiologiques, de sécurité, sociaux ou d'appartenance, d'estime, de développement personnel.

La portée du message de Maslow

- Le comportement d'une personne est commandé par le niveau de satisfaction de ses besoins non encore satisfaits, car il agit en fonction de besoins innés. Il convient alors de connaître le type de besoins qui motive l'individu.
- Les besoins de l'individu sont hiérarchisés.
- Quand certains besoins sont satisfaits, des besoins de niveau supérieur apparaissent.
- Un besoin non satisfait a des conséquences négatives sur le salarié.

- Il ne sert à rien de chercher à satisfaire des besoins supérieurs d'un individu dont les besoins de sécurité ou physiologiques ne sont pas encore satisfaits. Les besoins sont hiérarchiques, il faut commencer par les plus importants.

Pyramide des besoins selon Maslow



La classification de Maslow permet de comprendre l'origine des tensions au sein de l'entreprise et d'y remédier. Ainsi, si la tension résulte d'une satisfaction insatisfaisante des besoins primaires, les responsables peuvent

intervenir et réduire l'insatisfaction en augmentant les salaires, les avantages en nature ou en améliorant les conditions de travail.

Si l'insatisfaction résulte d'une satisfaction insuffisante des besoins sociaux ou personnels, l'entreprise devra modifier son style de management.

En conclusion, cette théorie met en évidence l'impact du contenu du travail pour le salarié et montre qu'il n'y a pas que la motivation financière. Par ailleurs, bien que des expériences aient montré l'existence de besoins, mais l'échelle de ces besoins a été mise en doute ainsi que leur hiérarchie, du fait que plusieurs besoins peuvent s'exprimer simultanément.

2.3. Les théories X et Y : Douglas MAC GREGOR (1906-1964)

MAC GREGOR, professeur de psychologie industrielle dont l'œuvre directeur est « La dimension humaine de l'entreprise », a proposé une nouvelle manière de gérer les individus, en opposant deux conceptions de l'Homme au travail. Il a tenté de faire une synthèse entre le courant des relations humaines et le courant classique représenté par l'O.S.T. Il désigne par « théorie X » l'organisation du travail classique ou du moins l'idéologie et les pratiques dominantes de l'époque, et par la « théorie Y » l'alternative à celle-ci qui prend en considération la dimension humaine du travail.

<i>Théorie X</i>	<i>Théorie Y</i>
L'homme n'aime pas spontanément travailler	Le travail peut être une source de satisfaction
Il faut contraindre les hommes pour les faire travailler	L'homme peut se diriger lui-même. S'il accepte les objectifs fixés, il n'est pas

	besoin de le contraindre pour lui faire exécuter sa tâche
L'homme préfère être dirigé et évite les responsabilités	L'homme peut accepter et même rechercher des responsabilités
	La meilleure récompense est la satisfaction des besoins sociaux
	On peut mieux utiliser les capacités créatrices de l'homme en facilitant l'expression de son potentiel d'innovation

En conclusion, pour *MAC GREGOR*, la théorie X est plus adaptée à des « simples d'esprit » qu'à des adultes responsables. Elle n'est donc valable que pour des tâches d'exécution qui ne demandent aucune initiative. Seule la théorie Y permet une véritable intégration des objectifs de l'entreprise par les salariés en vue d'une implication personnelle pour une efficacité maximum.

2.4. La théorie des deux facteurs (bifactorielle)

Frederick Herzberg (1923-2000), psychologue clinicien américain et professeur de management, dont l'œuvre maîtresse est "*le travail et la nature de l'Homme*", ainsi que ses collaborateurs ont réalisé des recherches par la méthode des questionnaires pour essayer d'établir une autre sélection des facteurs de motivation. Ils ont enquêté auprès de deux cents cadres ingénieurs et comptables, pour mettre en évidence deux catégories de besoins : facteurs d'hygiène et facteurs de motivation.

A/ Facteurs d'hygiène : il s'agit essentiellement de la rémunération, le statut, la sécurité, l'emploi, la relation entre les collègues, la condition physique de travail, la surveillance, la vie familiale ...

B/ Facteurs de motivation : sont généralement : l'importance de travail, la responsabilité, la promotion, la reconnaissance, le développement personnel, l'accomplissement...

Cette subdivision des besoins en deux catégories se nomme la théorie des deux facteurs de Herzberg.

Bien qu'on remarque que les facteurs définis par *HERZBERG* sont similaires à ceux de Maslow, la théorie des deux facteurs propose sa propre interprétation.

HERZBERG considère les facteurs qu'il désigne d'hygiène comme des motifs relatifs à l'insatisfaction : s'ils sont présents en qualité et quantité suffisantes, ils ne provoquent pas la satisfaction ; par contre leur absence provoque l'insatisfaction. Pour *HERZBERG*, le fait que ces facteurs ne sont pas générateurs de satisfaction, donc ils ne motivent pas.

Les facteurs dits de motivation sont générateurs de satisfaction, ou moins n'engendrent pas de mécontentement.

On remarque que ces facteurs de motivation sont tous relatifs à la nature du travail, donc la motivation selon *HERZBERG* porte essentiellement sur le contenu des tâches.

Motiver au travail revient donc au contenu des tâches pour rendre le travail attractif, pour un accomplissement total. Cela nécessite d'une part, de comprendre ce qu'attendent les employés de leur travail, et de l'autre

part de leur faire comprendre que c'est leurs efforts qui engendrent les meilleurs ou pires résultats, et delà, ils deviennent responsables.

Les auteurs traitants de l'enrichissement des tâches ont sélectionné cinq facteurs portant l'indice (**VARIF**), tel que :

V : variété, **A** : autonomie, **R** : responsabilité, **I** : information, **F** : feed back.

Ces facteurs sont relatifs aux résultats escomptés et au rôle de la tâche dans le bon déroulement du travail. Ce dernier consiste à diversifier les tâches pour éviter la monotonie et la routine. Par contre, l'enrichissement porte sur le contenu des tâches elles-mêmes.

À partir de ce qui a précédé, on peut affirmer que la théorie de *HERZBERG* préconise aux managers de gérer selon deux orientations : la première est d'éviter le mécontentement des employés, moyennant les facteurs d'hygiène ; la seconde, est de susciter leurs satisfactions, en activant les facteurs de motivation.

En conclusion, cette école (école des relations humaines) s'est intéressée principalement aux situations des ouvriers d'ateliers, aux rapports de travail, aux conflits, au syndicalisme et à la division sociale qui fonde les conflits de classes. Mais entre l'évolution du travail d'une part, et l'évolution de la société industrielle d'autres parts, elle n'a pas analysé le niveau intermédiaire (l'entreprise) comme objet spécifique et sociologique. Elle a longtemps perçu l'entreprise comme un lieu d'exploitation.

3. Les théories de commandement ou de leadership

3.1. La théorie de la dynamique du groupe : Kurt Lewin (1890-1947)

Lewin est docteur en philosophie qui a mené des recherches en psychologie en Allemagne, son pays natal, avant d'émigrer en USA. Il a développé plusieurs théories dont une des plus importantes concerne l'étude expérimentale de la dynamique du groupe. Selon LEWIN, les comportements ne se modifient pas par des explications rationnelles mais par le vécu des relations dans le groupe. Ses expériences portant sur les conflits entre groupes concluent à la supériorité du style de commandement démocratique sur les autres styles (anarchique, autoritaire), en matière de rendement et de satisfaction. La discussion et la décision collective sont les méthodes les plus efficaces pour vaincre la résistance au changement au sein du groupe.

3.2. Le management participatif : Reinsis Likert (1903-1981)

Dans le prolongement des travaux de *E. Mayo* et de *Lewin*, *C-R Likert*, qui est un professeur de psychologie industrielle à l'université du Michigan (USA), connu pour son apport à la psychométrie et à la mesure des attitudes. (Likert se situe dans le prolongement de Mayo et Lewin), a tenté de comprendre comment les relations entre les hommes au travail peuvent produire des résultats très différents, alors même que la structure et la technologie sont les mêmes. Il s'intéresse plus particulièrement aux rapports entre chefs et subordonnés.

Le principe des relations intégrées (selon lequel les relations entre les membres d'une organisation intègrent les valeurs personnelles de chacun), est un principe majeur de l'organisation : chacun doit se sentir important et

nécessaire au sein de l'entreprise, car personne ne peut travailler efficacement s'il n'a pas le sentiment d'être utile. Likert a mis en relief la relation de causalité entre, d'une part, la nature des interactions entre responsables et subordonnés et, d'autre part, les styles de management, en expliquant que ces dernières dépendent largement de la manière dont le responsable traite ses subordonnés. Il distingue, par conséquent, quatre styles de management.

- *Le style autoritaire exploiteur* : ce style de management n'accorde aucune confiance à ses subordonnés et dirige de ce fait par contrôle, les sanctions ou encore les menaces. Les décisions sont très centralisées et l'esprit d'équipe est inexistant.
- *Le style autoritaire paternaliste* : c'est un style distingué par le fait que la motivation est fondée sur la récompense et les sanctions, que c'est seulement quelques décisions de faible importance qui sont prises au niveau inférieur et que l'incitation au travail en équipe est remarquablement faible.
- *Le style consultatif* : les subordonnés sont consultés mais ne prennent pas de décision. Les décisions stratégiques ou d'orientation sont gérées au niveau central et celles opérationnelles sont décentralisées ou déléguées.
- *Le style participatif* : il est caractérisé par une confiance absolue envers les équipes de travail, ce qui conduit à prendre des décisions collectives et à favoriser l'élaboration de rapports de coopération entre les membres de l'organisation.

3.3. La grille managériale de BLAKE et MOUTON

Ils proposent une grille qui repose sur le principe suivant: on accorde à l'homme (notamment le manager) dans l'entreprise deux notes comprises entre 1 et 9, l'une concernant l'intérêt porté à l'élément humain, l'autre concernant l'intérêt centré sur la production.

(1-1) Le management appauvri (style laisser-faire) : ce style de management est basé sur un minimum d'effort pour réaliser le travail et se maintenir au sein de l'organisation. Le manager recherche les efforts minimums pour que le travail soit accepté et que les gens restent calmes. Ce style de management est à éviter, car il a souvent été source de conflits sociaux et de mouvements ouvriers très revendicatifs.

(9-1) Le management centré sur l'autorité et l'obéissance (style centré sur les tâches): Le manager est soucieux avant tout de l'efficacité de la production et souhaite éviter au maximum les problèmes personnels. Ce style de management peut être source de dysfonctionnements sociaux très graves.

(5-5) Le management institutionnel (style intermédiaire): Le manager vise des niveaux nécessaires pour que le travail soit fait et que les gens soient à peu près satisfaits. Il s'agit de réaliser un équilibre entre les objectifs de la productivité et un climat social satisfaisant par la négociation et les compromis. En d'autres termes, l'organisation repose sur l'équilibre, exigence de la production et maintien d'un bon moral.

(1-9) Le management « country club » (style social): Le manager est très attentif aux besoins des personnes et néglige volontiers les tâches au profit

d'une ambiance amicale. L'objectif est de rechercher à entretenir des relations sociales durables de bonne qualité et d'éviter les conflits.

(9-9) Le management fondé sur le travail en équipe (style intégrateur): Le manager fait assurer les tâches par l'épanouissement personnel des collaborateurs. Ceci par l'implication des personnes qui se sentent engagées et qui adhèrent au projet de l'entreprise partagé. Cependant l'autonomie et l'initiative accordées aux personnes peuvent aussi, dans certains cas, être une source de tension et de stress compte tenu des responsabilités importantes confiées aux personnes. C'est la solution optimale en matière de management.

Schéma de la grille managériale de Blake & Mouton



Questions concernant le chapitre 1

- En quoi l'OST se distingue-t-elle des modes d'organisation qui l'ont précédé ?
- En quoi la perception de l'organisation de Fayol se distingue-elle de celle de Taylor ?
- Quels sont les limites de chaque type d'autorité énumérés par Weber ?
- Selon Herzberg, comment doit-on gérer son personnel ?
- Selon Blake et Mouton, quel est le meilleur style de management ?
- Quelle est la différence entre la théorie X et la théorie Y de Mac Gregor ?
- Quels sont les apports des courants classiques à la discipline de la théorie des organisations ?

Chapitre II:

La théorie de la contingence structurelle

<i>1. Interaction environnement- structure</i>	<i>P.35</i>
<i>2. L'âge de l'entreprise (facteur interne).....</i>	<i>P.36</i>
<i>3. La taille de l'entreprise.....</i>	<i>P.37</i>
<i>4. Le système technique utilisé par l'entreprise (facteur interne) {Jean Woodward (1916-1971)}.....</i>	<i>P.38</i>
<i>5. La stratégie (facteur interne) « Alfred CHANDLER ».....</i>	<i>P.39</i>
<i>6. L'environnement culturel (facteur interne).....</i>	<i>P.39</i>
<i>7. La synthèse de Mintzberg</i>	<i>P.40</i>

Chapitre II: La théorie de la contingence structurelle (organisationnelle)

Différents travaux conduits entre 1960 et 1980, ont remis en cause les principes standards de l'organisation, ainsi que l'existence d'une de structures organisationnelles optimale (*one best way*). Ils intègrent dans l'analyse de l'organisation les différents paramètres environnementaux comme déterminants du fonctionnement organisationnel des entreprises.

Le fonctionnement de l'organisation doit être analysé par l'influence de l'environnement, ce qui implique :

- Qu'on ne peut pas comprendre le système organisationnel si on n'en repère pas les déterminants extérieurs qui influent sur sa construction et l'évolution de cette construction organisationnelle.
- Le système organisationnel existe et se maintien par ce qu'il apporte comme réponses aux attentes de son environnement.

1. Interaction environnement- structure

Paul. R. LAWRENCE et Jay. W. LORSCH, BURNS et STALKER sont les pionniers de cette approche.

Pour BURNS et STALKER, la structure d'une organisation dépend de cinq types d'environnement : du plus stable (pas de changement dans la technologie et le marché) au moins prédictible (très grand changement à la fois dans la technologie et le marché). En d'autres termes, il s'agit de facteurs externes, synthétisés par l'incertitude de l'environnement apprécié par les taux de changement de technique et des taux d'évolution de la demande.

Burns et Stalker identifient 2 types extrêmes d'organisation :

- *Le type mécanique* correspondant à des conditions stables caractérisées par les points suivants (rapprochement à l'organisation bureaucratique rationnelle et légale de Weber).
- *Le type organique* correspondant à des conditions instables, lorsque des problèmes nouveaux apparaissent – ils ne peuvent être à priori répartis entre les spécialistes existants.

Lawrence et Lorsch qui sont professeurs à l'université de Harvard – spécialité « Organisation des entreprises » ont contribué à la théorie de contingence en prolongeant les travaux de Burns et Stalker. Ils ont remis en cause la prescription de « *one best way* ». Pour eux, il n'existe pas de structure optimale ou idéale, mais des configurations organisationnelles qui s'adaptent en fonction des influences de leurs différents environnements. Aussi, les structures organisationnelles ne sont pas toutes efficaces.

Par conséquent, La bonne organisation est celle qui sait s'adapter à son environnement.

2. *L'âge de l'entreprise (facteur interne)*

Selon GREINER, il y a un lien entre la croissance de la taille et le passage du temps. L'entreprise passe par une série de phases. Chaque phase est un effet de la phase précédente et détermine la phase suivante. Nous sommes face à un processus cumulatif et chaque phase se caractérise par une crise à surmonter pour passer à la phase suivante.

Phase 1. Création de l'entreprise: Les membres sont informels, les liens amicaux, on se dévoue à l'organisation. L'entreprise meurt ou décolle et connaît une croissance modérée si elle survit. La première crise est une crise

de leadership car si les capacités d'initiative et de créativité des fondateurs sont reconnues ce n'est pas le cas de leurs capacités de gestion.

Phase 2. Direction d'entreprise: Dans le cas où les fondateurs ont passé la main, l'entreprise passe par une structuration, formalisation, hiérarchisation, standardisation jusqu'à connaître une deuxième crise - d'autonomie - du fait de la lourdeur de la hiérarchie.

Phase 3. Délégation: L'expansion va se poursuivre dans la diversification. Sont apparus des dirigeants de divisions autonomes qui poseront ensuite une crise de contrôle.

Phase 4. Coordination: Sont mis en place des mécanismes de planification, des centres de profit, une centralisation, un traitement de l'information... L'entreprise va alors traverser une crise liée à l'accumulation de procédures complexes qui pose une crise de pouvoir.

Phase 5. Collaboration interpersonnelle: Le management par équipe est déployé, un contrôle social est réalisé, les structures matricielles sont préférées. Le groupe d'Aston avance que plus la taille est grande plus l'organisation est découpée en fonctions, plus les activités sont spécialisées et formalisées. Plus l'organisation sera âgée, plus les comportements seront formalisés et le travail répétitif.

3. La taille de l'entreprise (facteur interne)

L'idée est que à des tailles d'organisation différentes correspondent des types de structures différents avec des différences marquantes sur plusieurs dimensions (nombre de niveaux hiérarchiques, mode de contrôle et de coordination, degré de spécialisation des tâches...).

Ainsi, pour les organisations de petite taille, elles opteront pour une structure simple et restreinte, basée sur un nombre limité de niveaux hiérarchiques. Lorsque l'entreprise commence à atteindre une certaine taille, il apparaît au moins un échelon intermédiaire entre le chef d'entreprise et le personnel d'exécution ce qui rend la structure plus complexe et l'étendue du contrôle beaucoup plus large.

4. Le système technique utilisé par l'entreprise (facteur interne) {Jean Woodward (1916-1971)}

Il définit cette typologie de systèmes de production comme suit:

- **Production unitaire ou par petits lots**

Production d'unité selon les définitions de chaque client ; Production de prototype ; Production de gros équipement par étapes ; Production de petites séries selon les définitions de chaque client.

- **Productions de grandes séries**

Production de grandes séries en ateliers séparés ; Production de grandes séries sur ligne d'assemblage ; Production de masse.

- **Production continue**

Production intermittente de produits chimiques dans une usine polyvalente; Production continue de produits chimiques dans une usine monovalente.

Woodward a déduit quatre (4) grandes sortes d'organisations adaptées à chaque type de système de production:

- *Organisation avec contrôle personnel et unitaire* dans les technologies unitaires de petite taille ;
- *Organisation au contrôle personnel et fragmenté* dans les technologies unitaires de taille moyenne ;
- *Organisation avec contrôle impersonnel et fragmenté* pour les technologies de grande série ;
- *Organisation de contrôle impersonnel et unitaire* pour les technologies continues.

5. La stratégie (facteur interne) « Alfred CHANDLER »

Chandler a démontré, en examinant les modalités de la croissance de quelques grandes firmes, que chaque changement important de stratégies conduit à des modifications de la structure. C'est ainsi qu'il a établi une relation directe entre la stratégie et la structure, la première déterminant la seconde. Pour lui, le changement structurel n'intervient qu'à partir où l'accumulation de mauvaises performances impose la recherche de formes organisationnelles plus efficaces. Cependant, d'autres auteurs ont remarqué qu'une autre relation (stratégie/structure) peut être établie, car la structure elle-même induit ou module certaines orientations stratégiques de l'entreprise. Par conséquent, il y a lieu de signaler que la stratégie détermine la structure et vice-versa.

6. L'environnement culturel (facteur interne)

La culture d'entreprise est « l'ensemble des activités organisationnelles et des valeurs qui sont communs au groupe social que constitue l'organisation dans son ensemble ». LOUART & SIRE.

« La culture organisationnelle repose sur les artefacts (symboles, comportements, rites, histoire de l'organisation), les valeurs et les croyances qui s'expriment dans l'organisation ». E. SCHEIN.

La culture d'entreprise est « l'ensemble de références partagées dans l'organisation, construite tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise ; la culture est ce qui unifie l'entreprise dans ses pratiques et qui la distingue des autres ». M. THEVENET.

La culture d'entreprise influence et contribue à façonner les comportements organisationnels et par conséquent la structure de l'entreprise.

7. La synthèse de Mintzberg

Henry MINTZBERG a présenté une approche globale de l'organisation qui est analysée en fonction des relations de ses composantes et de leur poids respectif dans la structure.

Ainsi, les structures des entreprises sont composées généralement des éléments suivants :

- **Le centre opérationnel** : unités qui exécutent les tâches de production et de distribution ;
- **Le sommet stratégique (sommet hiérarchique)** : équipe dirigeante dont le rôle est de prendre des décisions stratégiques ;
- **La ligne hiérarchique** : celle-ci relie le centre opérationnel et le sommet stratégique ;

- **La technostructure** : unités qui planifient et organisant le travail. Ensemble d'analystes et d'experts qui étudient l'amélioration des activités, les projets nouveaux, etc. ;
- **Le support logistique** : unités qui assurent des prestations non directement liées à l'activité (exemple : restauration dans l'entreprise, le transport, informatique...).

Pour définir et gérer l'entreprise, il revient à prévoir les moyens utilisés pour diviser le travail en tâches et à en assurer la coordination.

En fonction de plusieurs facteurs, tels que l'environnement, le pouvoir, la stratégie, la technologie..., Mintzberg distingue plusieurs types de structures :

- **L'organisation à structure simple** : centralisée et autocratique, caractéristique des sociétés fondées par un entrepreneur, PME... En d'autres termes, de petite taille avec des règles peu formalisées ;
- **La bureaucratie mécaniste** : doit sa force à sa technostructure (contrôleurs financiers, ingénieurs et planificateurs). Adaptée à la production de masse et comprend plusieurs strates de direction et des procédures. Elle tend à réagir lentement aux changements et peine à motiver ses employés. Donc, une technostructure qui standardise les procédures du travail. C'est une structure adaptée à un environnement stable et simple.
- **La bureaucratie professionnelle** : se fonde sur l'expérience partagée beaucoup plus que sur la hiérarchie (exemple des hôpitaux, écoles). Fonctionnement plus démocratique et employés en théorie plus motivés. Cette structure présente un fort pouvoir de compétence mais où l'agent

s'identifie plus à la fonction qu'à la structure (exemple des médecins dans un hôpital).

- **La structure découpée en départements (divisionnalisée)** : caractéristique des grandes entreprises industrielles. Un petit noyau contrôle l'orientation des nombreuses unités périphériques (filiales) au fonctionnement autonome (forte répartition des tâches).
- **L'adhocratie** : caractéristique des industries de pointe, structure par projet intégrant des équipes de spécialistes. Structure adaptée à un environnement turbulent.
- **L'organisation missionnaire** : avec forte culture d'entreprise et système de valeurs.
- **L'organisation politisée ou arène politique** : dans ce type d'organisation, il y a un fort jeu de pouvoir, les agents sont guidés par des besoins personnels exercent des pressions.



Cette typologie de structures a été dressée par Mintzberg en prenant compte et en analysant les différents mécanismes qui peuvent être utilisés pour coordonner le travail. Ces mécanismes sont présentés comme suit :

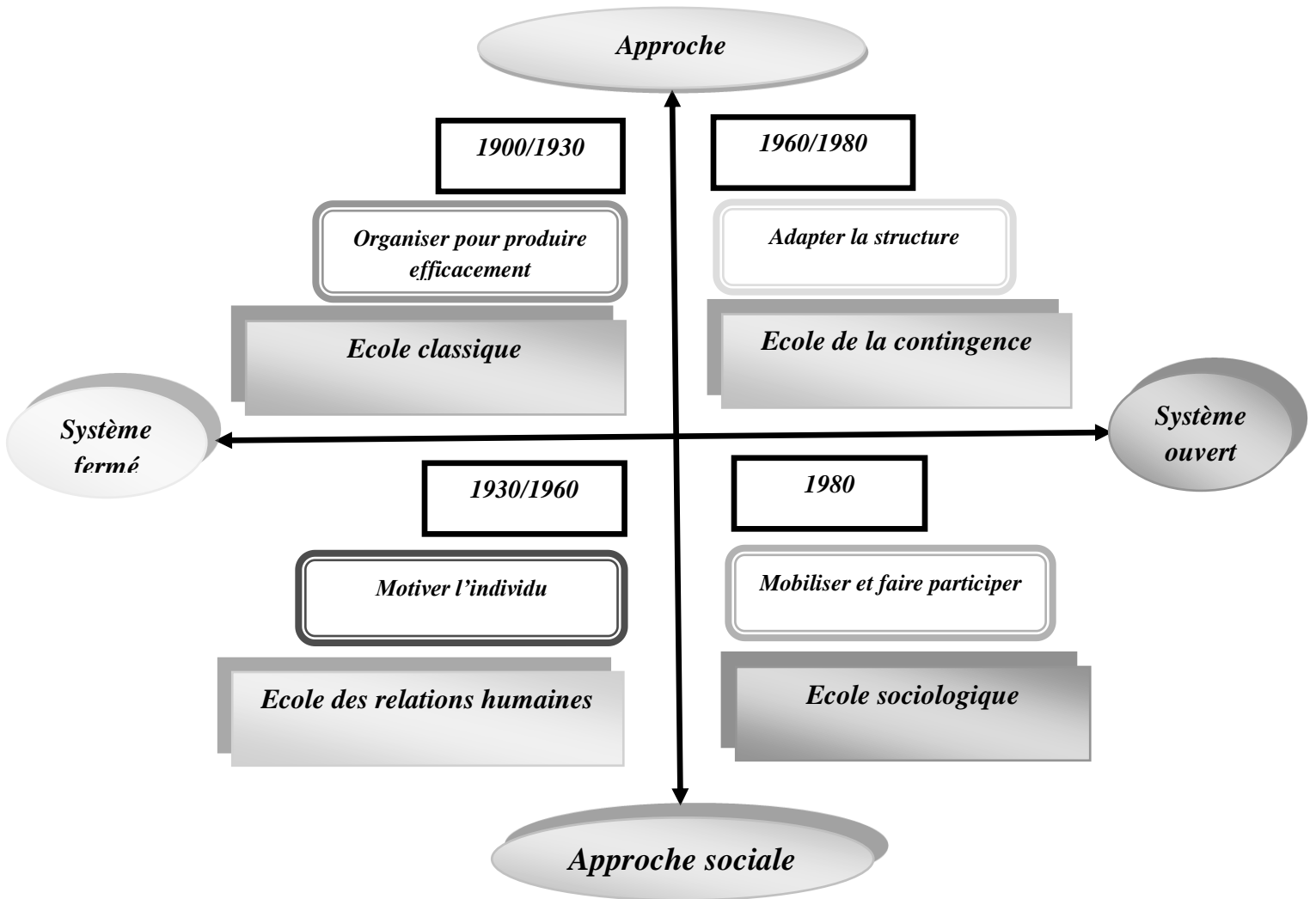
L'ajustement mutuel	<i>La coordination s'effectue par contrats directs. Échange informel de savoir-faire entre opérateurs. Pas de contrôle sur le travail individuel (ex : les chirurgiens).</i>	<i>Relations interpersonnelles (proximité physique des acteurs concernés)</i>
La supervision directe	<i>La coordination se fait par la hiérarchie ; intervention d'un chef qui définit le travail à effectuer et en surveille le bon accomplissement.</i>	
Standardisation des tâches (procédés)	<i>La coordination se fait par un code de procédures. Intervention des analystes qui mettent au point des procédés.</i>	<i>Formalisation</i>
Standardisation des résultats	<i>La coordination s'effectue par le résultat à atteindre. Le chef contrôle à posteriori que les objectifs fixés ont été atteints.</i>	
Standardisation des qualifications	<i>Se fait souvent en dehors de l'organisation, par le biais d'organismes de formation. On se contente de vérifier que les opérateurs ont les compétences requises pour œuvrer dans l'organisation (ex : professeur à l'université doit faire preuve de ses compétences avant d'être recruté, mais est libre d'œuvrer ensuite comme il l'entend).</i>	<i>Représentation mentales (manières de</i>
Standardisation des valeurs	<i>Repose sur la définition des valeurs auxquelles il s'agit de se conformer</i>	<i>penser,</i>

		compétences, croyances).
--	--	--------------------------

La synthèse de MINTZBERG

Structure simple	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir au sommet stratégique ; • Peu ou pas de technostructure ; • Division horizontale faible, verticale forte, supervision directe ; • Leader souvent charismatique, sens de la mission.
Bureaucratie mécaniste	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir au sommet stratégique et syndicats ; • Division horizontale et verticale fortes, standardisation des résultats ou des procédés réalisés par une technostructure importante. Ex : industrie textile.
Bureaucratie professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir important du centre opérationnel ; • Division horizontale forte, verticale faible ; • Standardisation des qualifications. Ex : le système scolaire, la police...
Structure divisionnalisée	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision des structures. • Le siège social supervise chaque division ; • Pouvoir au sommet stratégique, indépendance et coordination entre les divisions ; • Autonomie relative des divisions. Ex : grande entreprise avec des filiales et sous-traitants.
L'adhocratie	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir réparti entre le sommet stratégique et le centre opérationnel ; • Structure peu formalisée ; • Ajustement mutuel essentiel.

<i>L'organisation missionnaire</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Le sens d'une mission ;</i>• <i>La construction d'un mythe ;</i>• <i>Renforcement par processus d'identification des individus à l'organisation.</i>
<i>Organisation politisée/ arène politique</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Dimension idéologique.</i>



Questions concernant le chapitre 2

- Selon la théorie de la contingence, de quoi dépendent les configurations organisationnelles ?
- Selon Mintzberg, les différentes configurations organisationnelles sont la résultante du jeu de pouvoir au sein des organisations, expliquez.

Chapitre III :

La théorie néo-classique

<i>1. Les hypothèses de la TNC</i>	<i>P. 49</i>
<i>2. La firme néoclassique</i>	<i>P. 53</i>

Chapitre III : la théorie néo-classique

Le courant néoclassique est apparu dans la seconde moitié du 19^{ème} siècle et tire ses origines des travaux de L. Walras (1834 - 1910), V. Pareto (1848 - 1923), A. Marshall (1842 - 1924).

La TNC a tenté expliquer des phénomènes économiques au niveau des comportements individuels par le principe de la rationalité. C'est une démarche macroéconomique, le modèle de l'homo-economicus insiste sur le fait que tout comportement relève d'un calcul, d'un choix explicite ou implicite. La TNC n'est que la composante de la théorie des prix et de l'allocation des ressources. La présentation de la pensée néoclassique passe par le modèle d'une économie de marché (*A. Smith*).

Comme tout modèle, celui néoclassique repose une série d'axiomes ou d'hypothèses non démontrés qui constitue son fond et avec lesquels se déroule toute la logique de l'analyse. Et c'est à partir de ces axiomes qu'il faudrait démarrer pour comprendre la perception néoclassique de la firme. Les hypothèses néoclassiques constituent toute la logique de la théorie de l'équilibre général « Walrassien ».

- La recherche des conditions de l'équilibre en situation de concurrence et d'informations parfaites, et pour un état de données techniques.
- L'importance (priorité) donnée à l'analyse de l'échange sur celle de la production.
- La considération de la firme comme un acteur et non pas comme une institution.

L'équilibre général Walrassien est la formation d'un prix d'équilibre sur chacun des marchés. La TNC identifie 4 marchés : marché des biens et services, marché du travail, marché des titres, marché de la monnaie.

{Équilibre sur le marché des biens et services} = [équilibre sur le marché des titres] + [équilibre sur le marché de travail] + [équilibre sur le marché de la monnaie].

<i>Marché des biens et services</i>	<i>Prix : évaluation monétaire du produit</i> <i>Offre de produits émanant des entreprises, c'est la production</i> <i>Demande de produits émanant des ménages, c'est la consommation</i>
<i>Marché du travail</i>	<i>Prix : salaire</i>
	<i>Offre de travail émanant des ménages</i>
	<i>Demande de travail émanant des entreprises</i>
<i>Marché des titres</i> <i>(marché boursier)</i>	<i>Prix : intérêt</i>
	<i>Offre de titres émanant des entreprises</i>
	<i>Demande de titres émanant des ménages</i>
<i>Marché de la monnaie</i>	<i>Prix : niveau général des prix</i>
	<i>Offre de monnaie émanant de l'État, Banque Centrale...</i>
	<i>Demande de monnaie émanant des ménages et des entreprises</i>

La TNC est théorie normative, car l'équilibre n'est pas ce qu'il est en réalité, mais ce qu'il doit être. Ainsi, il faut modifier la réalité pour s'aligner

avec leur utopie en émettant les hypothèses (hypothèses irréalistes pour permettre de prédire le comportement du producteur « la firme ») suivantes:

1. Les hypothèses de la TNC

- **Concurrence pure et parfaite** : la concurrence pure et parfaite se réalise lorsque :
 - Fluidité du marché (circulation de l'information) ;
 - Transparence du marché (l'information est disponible est gratuite pour tous) ;
 - Atomicité de l'offre et la demande (les agents ne peuvent pas agir individuellement sur le marché) ;
 - Homogénéité des produits (produits standards ou substituables) ;
 - Absence de barrières à l'entrée.

Cette concurrence pure et parfaite induit que le prix est une donnée car les agents ne peuvent pas agir individuellement sur le marché du fait qu'ils sont très petits et nombreux.

Conditions de la concurrence pure et parfaite	Atomicité du marché	<i>Très grand nombre de vendeurs et d'acheteurs. Aucun ne peut à lui seul influencer la formation des prix sur le marché.</i>
	Homogénéité des produits	<i>Les produits échangeables sont identiques ou substituables les uns avec les autres.</i>
	Libre entrée et sortie	<i>Les acheteurs et les vendeurs sont libres d'entrer dans le marché ou de le quitter (absence de barrières à l'entrée).</i>

	<i>Transparence du marché</i>	<i>Information parfaite et gratuite pour tous les agents.</i>
	<i>Mobilité des facteurs de production</i>	<i>Le producteur peut changer d'activité sans coût supplémentaires et donc comparer les différents taux de profit.</i>

- *La technologie* est la même pour tous les agents et son obtention est gratuite.
- *La rationalité parfaite des agents* : en effet la TNC considère que les agents sont parfaitement rationnels et calculateurs (le modèle de l'Homoeconomicus insiste sur le fait que tout comportement relève d'un calcul économique, d'un choix explicite ou implicite). Par conséquent, les choix des agents sont toujours les meilleurs.
 - Il est en mesure d'envisager toutes les alternatives possibles (pas de contrainte de temps)
 - Il possède toutes les informations lui permettant d'évaluer les conséquences du choix de chacune des alternatives (gratuité des informations)
 - Il peut classer les alternatives envisageables selon un ordre de préférence
 - Il choisit l'alternative correspondant au niveau le plus élevé de ses préférences.
- *Un environnement qui constitue une donnée pour la firme*

La théorie néoclassique identifie l'environnement et les marchés (produits et facteurs), qui sont organisés selon le modèle de la concurrence pure et parfaite. La concurrence pure et parfaite désigne un climat favorable aux affaires et non pas un climat de rivalité, car les offreurs d'un même

produit ne se connaissent pas forcément (l'atomicité). C'est le marché parfait qui est ainsi identifié, où les prix des facteurs de production sont considérés comme des données, du fait que les entreprises sont petites et très nombreuses pour ne pas influencer sur les prix. Cela implique que les entreprises sont en relation de dépendance vis-à-vis des marchés. Leur comportement est celui d'adaptation, en jouant sur les volumes de production et de facteurs de production.

L'environnement de la firme néoclassique identifie aussi l'information qui est comme étant parfaite et son obtention est gratuite. Cette information se limite à la connaissance des prix des facteurs de production qui sont parfaitement mobiles (mobilité des facteurs de production), du fait de l'inexistence de barrières à l'entrée et à la sortie. Par ailleurs, l'environnement néoclassique identifie la technique comme étant un état donné et gratuit.

2. La firme néoclassique

La firme néoclassique est une entité technique de transformation d'inputs en outputs avec des procédés techniques issus du choix de l'entrepreneur qui constitue l'unique centre de décision. Il est à la recherche du profit maximum, poussé par son comportement d'optimisation parfaitement rationnel.

L'analyse de la firme dans la théorie néoclassique n'est qu'une composante de la théorie des prix et de l'allocation des ressources. C'est à dire qu'elle n'accorde qu'une analyse simpliste de la firme. Celle-ci est définie d'un double point de vue : technologique et économique (*Gabrier & Jacquer, 1994*).

- **Technologique (en tant que centre de production)** : C'est une représentation technique de l'entreprise, du fait qu'elle se compare à une fonction de production qui emploie le minimum d'inputs (facteurs de production traditionnels à savoir : le capital et le travail), afin d'obtenir le maximum d'outputs (produits). Chose qu'elle peut exercer parfaitement grâce à l'absence de toute incertitude et à la rationalité parfaite des agents. La firme n'a qu'à connaître les prix des facteurs de production chose qu'elle est sensée connaître et sans coût), pour les combiner en suivant les règles de calcul économique.

Ainsi, la fonction de la firme est limitée à celle de la production. Ce caractère lui donne une image passive et sans aucune autonomie, puisque la firme n'est qu'une boîte noire (black box). En effet, la théorie néoclassique perçoit la firme comme une boîte noire que l'économiste ne doit pas ouvrir. C'est-à-dire que l'intérieur de la boîte noire est laissé aux spécialistes de la gestion (Gabrier & Jacquer, 1994).

La firme néo-classique est une "firme automate"; son activité essentielle consiste à transformer des matières premières (inputs) en produits finis (outputs).



Elle applique mécaniquement la combinaison optimale des facteurs de production traditionnels ($K \cdot L$), qui est une donnée du modèle néo-classique

- **Économique (entant que centre de décision)** : c'est un modèle décisionnel constitué d'un objectif qui est le profit et d'un comportement de maximisation. La firme néoclassique est considérée comme un agent ou un acteur individuel et rationnel, qui est à la recherche de la maximisation du profit (qui constitue son seul objectif). C'est le caractère de « firme point » qu'on attribue à la firme ; un agent sans épaisseur ni dimension, non pas comme une collectivité d'hommes ou une institution. Ainsi, le comportement rationnel d'un agent (comportement de maximisation du profit) est collé à la firme (*Gabrier & Jacquer, 1994*).

L'objectif unique qui est le profit avec un comportement de maximisation qui consiste à créer un profit maximum sous la contrainte technique d'une fonction de production ou d'une fonction de coûts, donné par l'état de technologie disponible.

Ainsi, la maximisation du profit sous la contrainte de la fonction de coûts et celle de la production. Pour un volume d'outputs et d'inputs donné, la production efficiente se situe sur la frontière de l'ensemble des possibilités de production, qui représentent les différentes combinaisons productives. En effet, pour un volume de production visé, la firme choisie la combinaison la moins coûteuse de deux inputs nécessaires à la réaliser (prix des facteurs). Pour un volume d'inputs disponible (ou que l'entreprise peut avoir), l'entreprise choisie de produire un volume d'outputs qui lui procurera les gains les plus importants, compte tenu des prix de vente (prix du marché qui constituent des données) (*Mokraoui, 1986*).

Il est reproché à la TNC, le fait qu'il y a aucune prise en compte des différents groupes qui composent l'entreprise (actionnaires, managers, salariés...), ni des différentes fonctions (Direction, R&D, Marketing, GRH,

Production...). Pour la théorie néoclassique, la firme (boite noire) est incapable de créer de la valeur par une organisation ou une stratégie spécifique. Sa survie dépend de sa capacité à optimiser l'utilisation des facteurs de production acquis sur le marché. Il s'agit de l'absence totale d'un espace organisationnel et stratégique propre à la firme.

A. Alfred P. Sloan

Il a consacré sa carrière à General Motors dont il a fait la première société mondiale grâce à la décentralisation et en appliquant quatre principes simples :

- Les divisions doivent être autonomes et jugées d'après la rentabilité du capital investi.
- Certaines fonctions et certains contrôles doivent être centralisés (finances, publicité, etc.).
- La direction générale ne doit pas s'occuper d'exploitation mais de la politique générale.
- L'organigramme doit prévoir des passerelles afin que chaque division soit représentée dans les autres divisions.

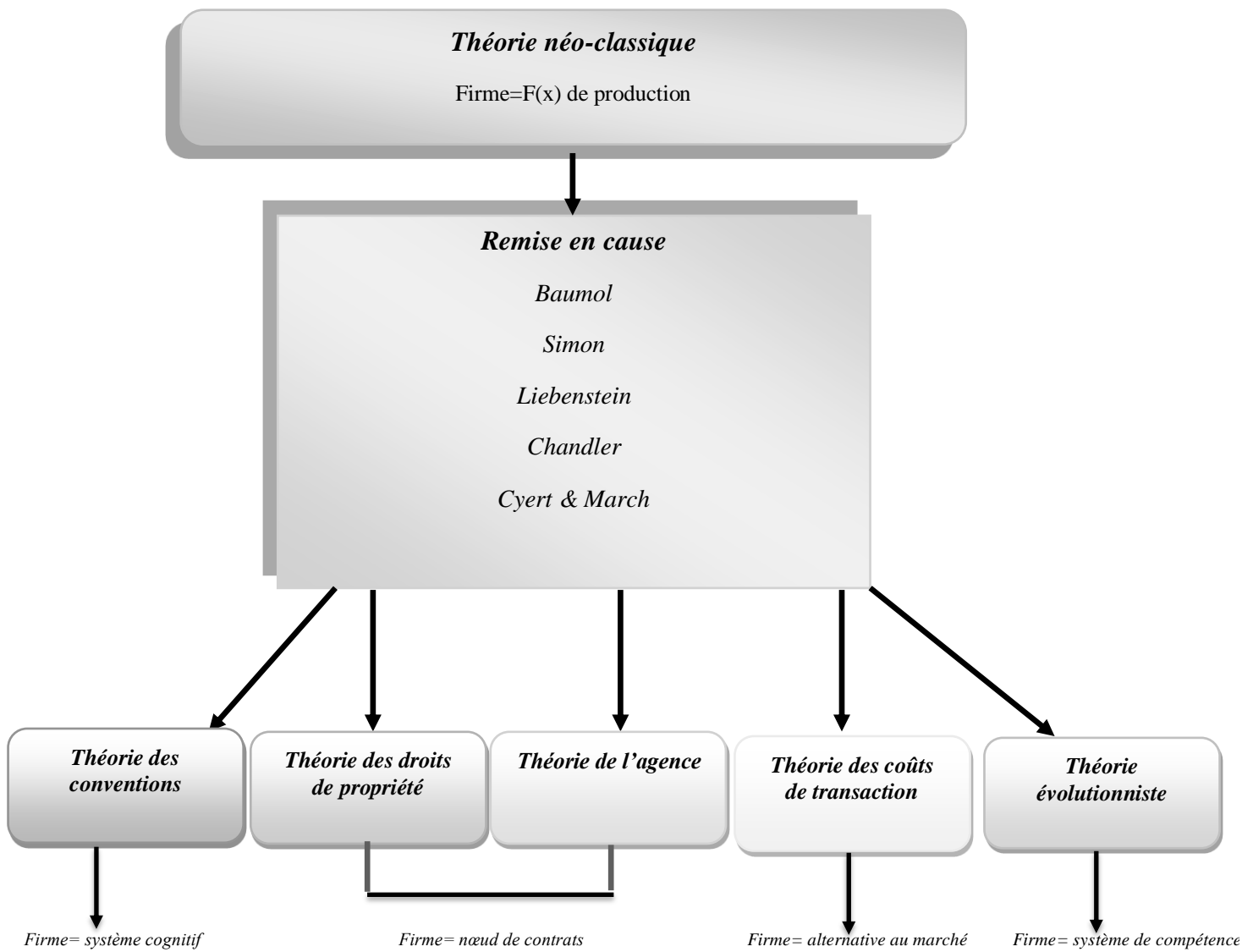
Il pense que la décentralisation procure initiative, responsabilité, efficacité et réduit considérablement le temps de réponse apporté à tout problème. La condition de réussite est que la coordination se fasse par une circulation horizontale des informations.

B. Peter Drucker

Il a conseillé de nombreux dirigeants de grandes entreprises américaines et s'est particulièrement intéressé aux fonctions de direction générale. Selon lui, l'équipe de direction doit :

- Fixer la mission spécifique de l'organisation ce qui permet de déterminer des objectifs clairs et réalistes.
- Mettre en place une organisation de travail efficace, productive est satisfaisant pour le personnel.
- Prendre en compte des impacts sociaux de l'entreprise sur son environnement et des influences de celui-ci sur les orientations de l'organisation.
- La recherche du profit n'est pas une fin en soi. Le profit est un effet de l'excellence du management. L'entreprise doit créer, maintenir et développer une clientèle. Les centres de profit sont la recherche - développement, le marketing.
- L'entreprise est une institution créatrice de changement cherchant à satisfaire les gens de l'extérieur avant ceux de l'intérieur.

Remise en cause de la théorie néoclassique



Questions concernant le chapitre 3

- Pourquoi selon les néoclassiques, la firme est en situation de dépendance vis-à-vis du marché ?
- Pourquoi la firme n'est qu'une composante de la théorie des prix et de l'allocation des ressources ?
- Pourquoi l'objectif de la firme est unique et son comportement est celui de maximisation ?

Chapitre IV:

La théorie behaviouriste "comportementaliste" (Simon, Cyert & March)

<i>1. Origines et hypothèses de la théorie</i>	<i>P. 61</i>
<i>2. Les objectifs dans la théorie behavioriste</i>	<i>P. 62</i>
<i>3. Les comportements des individus dans la firme</i>	<i>P.62</i>
<i>4. Le rôle de l'organisation</i>	<i>P.63</i>

Chapitre IV: la théorie behavioriste "comportementaliste" (Simon, Cyert & March)

Cette théorie est dite comportementaliste ou behavioriste, car elle s'intéresse aux comportements des individus dans la firme.

1. Origines et hypothèses de la théorie

La théorie behavioriste s'est fortement inspirée de la théorie de la décision et la rationalité limitée d'*Herbert Simon* (1916-2001). *Simon* s'est attaqué aux postulats néoclassiques, à savoir : la rationalité parfaite, qu'il substitue par la *rationalité limitée*, l'information parfaite qu'il remplace par l'information imparfaite (même si l'information est disponible, l'individu est incapable d'en maîtriser et d'en traiter la totalité), le comportement d'assouvissement (*satisfaction*) qui prend la place du comportement de maximisation.

Dans ces conditions, la prise de décision est un processus qui suit une logique procédurale intégrant les buts, l'analyse de l'environnement et les expériences antérieures satisfaisantes.

Ainsi, l'organisation est désormais perçue comme une entité dynamique, vivante et évolutive, et non pas comme une simple fonction de production.

C'est dans le prolongement des travaux de *Simon* et de la théorie de la décision que *Cyert* et *March* ont développé l'approche behavioriste des organisations. La théorie behavioriste se distingue par rapport à la TNC par l'adoption d'un point de vue institutionnel de la firme. C'est-à-dire que la firme est y définie en terme organisationnel « ... la firme ne peut être représentée par un point, mais qu'elle constitue une organisation mettant aux prises des groupes aux intérêts multiples, et dans laquelle les processus de prise de décision

passent par des séries de médiations (entre bureaux, services, départements, directeurs des différentes divisions) ... ». Il s'agit de la remise en cause de la boîte noire de la théorie néoclassique. Ceci dit, la firme constitue une organisation regroupant des individus ou des groupes d'individus avec des intérêts communs ou divergents. Cela implique que l'organisation est un système de comportements sociaux interreliés d'un certain nombre d'individus qui y participent et dont les intérêts sont divers même si leur destin est commun.

2. Les objectifs dans la théorie behavioriste

La T.B remet en cause l'existence d'un seul objectif qui est celui de la maximisation du profit, car l'environnement complexe et la perception de la firme comme une coalition d'individus induisent que ces derniers poursuivent des objectifs multiples et différents. C'est cette multitude et diversité des sous objectifs qui constituent l'objectif général de la firme. Ce dernier passe par une série de médiation ou de négociation entre les différentes composantes de l'organisation qui subissent et font subir toute sortes de pressions.

3. Les comportements des individus dans la firme

Deux déterminants des caractères des individus dans la firme : il s'agit de la complexité de l'environnement et de la firme, et la diversité des objectifs des individus, car ils induisent des comportements différents dans l'organisation. Chaque individu, qui est à la poursuite de ses propres objectifs, va se heurter aux objectifs des autres membres de l'organisation, pouvant aboutir à des situations conflictuelles, car la rationalité des individus n'est pas parfaite, mais adaptative. Cela rend impossible, dans la

plupart des situations complexes, la mise en œuvre d'une solution ou procédure d'optimisation ou de maximisation.

Quant à la prise de décision, comme nous l'avons susmentionné, *Simon* stipule que celle-ci ne peut être parfaitement rationnelle et que la rationalité de l'individu ne peut être parfaite. En effet, la connaissance des solutions éventuelles est limitée par les informations dont on dispose sur une situation donnée. De plus, ces informations ne sont pas figées, elles fluctuent. Enfin, on ne retient qu'un certain nombre d'éventualités. Ce qui a conduit *Simon* à parler de rationalité limitée, car l'individu est incapable de parvenir à la solution optimale.

Concernant les conflits découlant de cette situation, la seule procédure qui permet leur atténuation est de trouver un compromis entre les membres de la coalition et d'aboutir à un consensus, c'est la recherche d'un résultat satisfaisant, d'où le comportement de satisfaction "*satisficing*" qui remplace celui de la maximisation (*Cyert & March*).

Ainsi, la firme est le lieu de processus de prise de décision dans la firme passe par une série de médiations et de négociations continues, rendu plus facile par l'apprentissage et les routines.

4. Le rôle de l'organisation

Chaque individu dans la firme apporte sa contribution, et il va continuer à contribuer tant que les incitations offertes sont supérieures ou égales à sa contribution, et plus attractives que les opportunités externes. Selon la TB, le rôle de l'organisation consiste à mettre en œuvre un système d'incitations et de motivations qui permettront de maintenir ces contributions.

Ainsi, le problème de l'organisation est de rendre compatibles les différents objectifs et de résoudre les conflits qui en découlent. Pour cela, les managers disposent d'un "slack organisationnel" ou budget discrétionnaire qu'ils utilisent afin d'aboutir à l'adhésion des différents membres à l'objectif général de la firme (objectif commun d'efficacité).

Le but de l'organisation est d'obtenir un niveau minimum de satisfaction. Les individus vont retenir la première solution acceptable. Les problèmes se posent lorsque l'objectif n'est pas atteint. Alors est entamée une recherche de solutions ou une révision à la baisse de l'objectif auquel on recherchera des solutions inférieures, qui si elles ne sont pas trouvées déboucheront sur une nouvelle révision à la baisse de l'objectif.

Dans le prolongement des travaux de Simon, Cyert et March, s'est développée en France au milieu des années 1980 (Boltanski & Thévenot) la *théorie des conventions* et a tenté de comprendre les actions collectives dans une situation de divergence d'intérêts obligeants les agents à trouver des compromis, afin de maintenir la cohésion du groupe.

Une convention est un accord tacite ou explicite conclu entre plusieurs individus afin de coordonner leurs actions.

Les groupes d'acteurs s'organisent autour de conventions établies, ce qui fait apparaître l'organisation comme un ensemble de conventions qui intègre des comportements collectifs.

Questions concernant le chapitre 4

- Quelle est la perception de la firme selon la théorie behavioriste ?
- Pour quelles raisons les behavioristes substituent le comportement de maximisation par celui de satisfaction ?
- Quelle est le rôle de l'organisation selon la théorie comportementaliste ?

Chapitre V:

Les théories contractuelles des organisations

<i>1. La théorie des droits de propriété</i>	<i>P. 67</i>
<i>1.1. Hypothèses de la TDP</i>	<i>P.68</i>
<i>1.2. Contenu et fonctions des droits de propriété.....</i>	<i>P.71</i>
<i>2. La théorie de l'agence.....</i>	<i>P. 79</i>
<i>2.1. Les fondements de la théorie de l'agence.....</i>	<i>P.81</i>
<i>2.2. Description de la relation d'agence.....</i>	<i>P.82</i>
<i>2.3. Les coûts d'agence</i>	<i>P.83</i>
<i>3. La Théorie des Coûts de Transaction (TCT).....</i>	<i>P.89</i>
<i>3.1. Origines de la théorie des coûts de transaction.....</i>	<i>P.90</i>
<i>3.2. Caractéristiques des coûts de transaction et de la transaction.....</i>	<i>P.91</i>
<i>3.3. Le modèle des relations contractuelles (structure de gouvernance).....</i>	<i>P.97</i>

Chapitre V: les théories contractuelles des organisations

Les théories contractuelles de la firme (la Théorie des Droits de Propriété, la Théorie de l'Agence et la Théorie des Coûts de Transaction) se focalisent dans leur analyse de la firme sur la dimension institutionnelle avec une vision contractuelle des rapports entre les acteurs de la firme ou entre les firmes, *i.e.* la firme est conçue comme un nœud de contrats explicites ou implicites, volontaire ou pas.

1. La théorie des droits de propriété

L'idée de départ de la théorie des droits de propriété, désormais (TDP), est l'existence des droits de propriété associés à un comportement individuel qui est la maximisation de l'utilité, débouchant sur une augmentation de l'efficacité collective. Cette perception met en avant la supériorité de la propriété privée sur le reste des formes de propriété, s'opposant ainsi aux idées marxistes et s'inscrivant dans une approche néolibérale (Courret, 1987, p. 66). La TDP s'interroge sur les effets que pourrait avoir la structure des droits de propriété sur l'efficacité de l'entreprise et, par conséquent, sur sa performance. Dans cette perspective, deux approches se distinguent : l'une est positive et tente d'expliquer comment les comportements des agents économiques sont influencés par les différents systèmes de droits de propriété et quelles en sont les conséquences sur le bien-être social et/ou les processus économiques. Ainsi, par rapport au comportement individuel, le fait de mettre en place des droits de propriété sur des ressources augmente-t-il l'incitation à les exploiter efficacement ? Par rapport aux organisations, la séparation entre les fonctions de propriété et de contrôle dans l'entreprise accroît-elle leurs

performances ? L'autre approche est normative et cherche à déterminer le système de droit de propriété permettant une meilleure efficacité des entreprises.

Les origines de la TDP sont européennes et nord-américaines. Les origines européennes sont très lointaines et remontent à ceux qui ont posé les bases de la philosophie libérale, tel que *Locke* (1690)¹: « ...l'homme est propriétaire de son travail et des fruits de son travail... ». Puis, aux influences de la pensée économique, tel que *Smith* (1776)² qui condamne toute intervention des gouvernements dans la propriété individuelle, car elle atténue les droits de propriété : « l'on ne peut guère s'attendre à ce que [les régisseurs de l'argent d'autrui] y apportent cette vigilance exacte et soignée que les associés d'une société apportent dans le maniement de leurs fonds ». Ou encore *Say* (1884), pour qui la violation des droits de propriété par la limitation de leur libre usage est synonyme d'une inefficacité. Les origines nord-américaines, quant à elles, sont plus récentes et remontent aux travaux sur les droits de propriété menés durant les années 60 par *Alchian* et *Demsetz*, et sur les coûts de transaction par *Coase*. Puis durant les années 70, *Furuboth* et *Pejovich* (1972) ont approfondi considérablement les travaux de leurs prédécesseurs.

1.1. Hypothèses de la TDP

À travers ses postulats, la TDP maintient globalement les fondements analytiques néoclassiques. Elle s'accorde en effet avec la théorie standard sur le principe de la rationalité substantive et le comportement de maximisation, elle marque néanmoins une rupture quant à la perception de

¹ In, *Amann* (1999, p.16).

² In, *Chatelin* et *Tribucq* (2003, p. 05).

la firme comme une entité complète et indivisible³. Elle considère que quel que soit le droit de propriété qu'il possède, l'individu est motivé par la recherche de son intérêt individuel et la maximisation de sa fonction d'utilité. Concernant le comportement de l'individu, elle souligne que celui-ci est significatif, car il reflète ses préférences. En outre, c'est l'imperfection de l'information et l'existence des coûts de transaction qui expliquent le comportement économique des individus, quant à leurs choix. Elle rejette la maximisation du profit comme la seule composante de la fonction d'utilité d'un agent; il s'agit de la maximisation de la fonction d'utilité et non seulement le profit, même si le profit reste une motivation, ce qui signifie que les agents économiques ont d'autres objectifs que celui du profit (Amann, 1999, pp. 19-20).

Il existe une multitude de définitions des droits de propriété : Tezena Du Montcel et Simon (1977)⁴ avancent que « ...les droits de propriété forment un ensemble d'anticipations qui se matérialisent par des lois...Détenir des droits c'est avoir l'accord des autres membres de la communauté pour agréer d'une certaine manière et attendre de la société qu'elle interdise à autrui d'interférer ses propres activités à la condition qu'elles ne soient pas prohibées... ». Cette définition signifie que détenir un droit de propriété revient à acquérir ou à avoir la permission de la communauté à l'utiliser sous certaines règles et de faire restriction à son utilisation par autrui. Il est préférable que le contrôle d'une ressource (rare) aille vers ceux qui sont le plus aptes à faire un usage

³ La TDP considère que l'entreprise n'est pas une entité complète et indivisible, car elle est constituée d'individus qui maximisent leur utilité, ce qui implique que le centre d'analyse n'est plus la firme mais les agissements des individus qui la composent et qui peuvent expliquer leurs préférences. Ces individus sont soumis ainsi aux contraintes imposées par le système dans lequel ils sont insérés.

⁴ In, Amann (1999), p. 21.

efficient, sinon il en résulterait une double perte à la fois pour le propriétaire que pour la société. La définition proposée par *Pejovich et Furuboth (1972)*⁵ « ...les droits de propriété ne sont pas des relations entre les hommes et les choses, mais des relations codifiées entre les hommes et qui ont rapport à l'usage des choses... », met en avance le caractère intangible des droits de propriété transférés entre les agents économiques, *i.e.* que ne sont pas les choses qui sont échangées, mais des droits d'usage sur les choses.

La TDP, soutient que les droits de propriété, s'ils sont garantis et spécifiés, pourraient fournir des incitations et des motivations à utiliser d'une manière plus efficiente les ressources et valoriser les actifs. Ces incitations ont comme effets de procurer des avantages ou des inconvénients pour celui qui jouit des droits de propriété ou pour les autres individus. Il s'agit d'une autre fonction qui est l'internalisation des externalités⁶. Cette dernière engendre des coûts [externalité positive (coût d'exclusion), externalité négative (coût de protection)]. Les droits de propriété deviennent effectifs lorsque les gains attendus de l'internalisation sont supérieurs aux coûts de cette internalisation (*Demsetz, 1967*)⁷. En résumé, la notion d'externalité signifie

⁵ *Idem*, p. 22.

⁶Une externalité est la conséquence de la détention et la jouissance d'un droit de propriété dont seul le propriétaire devait bénéficier (externalité positive). Cependant, une externalité est négative lors ce que l'individu exerce son activité et jouit de son droit tout en faisant subir à autrui des coûts auxquels ils n'ont pas consenti. Le concept d'externalité est introduit par *Sidgwick (1887)* pour caractériser les divergences entre intérêt privé et intérêt public, puis développé par *Marshall (1890)* en présentant le concept d'économies externes positives pour montrer que la décroissance des coûts de production industriels a pour origine non seulement les économies internes (organisation, taille de l'entreprise), mais également d'économies externes, ce qu'il appelle le « *progrès général de l'environnement industriel* » (*Costes, 2009, p. 30*).

⁷ In, *Couret (1987)*, p. 64.

que chacun va supporter le coût de ses actions, mais va jouir également des bénéfices de celles-ci.

1.2. Contenu et fonctions des droits de propriété

L'analyse de la propriété dans la TDP porte sur deux points essentiels : la possession du droit de contrôle résiduel et l'allocation du bénéfice résiduel. Le droit du contrôle résiduel (*l'usus*), qu'on interprète comme étant la propriété d'un actif, est le droit de prendre la décision sur l'utilisation de l'actif préétabli par le contrat ou par certaines règles qui régissent la vie économique. Les droits de propriété sont étroitement liés aux contrats. Détenir un droit de contrôle résiduel signifie aussi avoir la possibilité d'affecter librement l'actif à l'emploi qui apparait à son détenteur le plus optimal, de changer cette affectation à chaque fois que les évaluations sociales se modifient (*Barrère, 2001, p. 21*). Il est difficile de trouver des contrats qui précisent tous les droits des différentes parties prenantes. Dans le cas où le contrat précise toutes les éventualités et tous les droits des différentes parties et, dans le cas où il n'y a pas d'imprévu, le droit résiduel n'aura pas le sens d'exister, car les termes de contrat ont tout défini. Ce genre de contrat ne détermine pas les actions que doit mener chaque partie mais, il détermine plutôt dans quelle mesure elles auront la possibilité de prendre une décision. Dans le cas des contrats concernant des transactions complexes, il est impossible de déterminer toutes les possibilités, ainsi que les responsabilités de chaque partie. Il s'agit de contrats incomplets dans lesquels il est difficile de connaître les droits de prise de décision à cause du nombre important d'actifs. Le bénéfice ou rendement résiduel (*le fructus*) qui est le droit de posséder les revenus de l'utilisation de l'actif par son propriétaire. En d'autres termes, le bénéfice résiduel est le revenu net,

i.e. le solde ou ce qui reste après règlement de l'ensemble des charges à payer (Milgrom & Roberts, 1997, p. 379). De cette façon, le propriétaire peut recevoir et garder les bénéfices résiduels de l'actif. De ce point de vue, l'intérêt individuel englobe la totalité de l'intérêt social de l'emploi de l'actif. Ce concept engendre un autre qui est celui de '*requérant ou créancier résiduel*' qui correspond au propriétaire qui possède le droit de recevoir son revenu net de la firme. Le concept du bénéfice résiduel est lié au type de contrat : dans le cas d'un contrat complet, tel que le partage des richesses, le bénéfice résiduel est inexistant, mais lorsque le contrat est incomplet reflétant des situations complexes (les éventualités et les imprévus sont indétectables), le droit de possession du bénéfice résiduel n'est pas déterminable. Un autre point nodal de la TDP qu'on peut greffer aux deux cités précédemment est *L'abusus* qui est la possibilité d'aliéner la ressource ou l'actif, donc d'organiser son transfert vers un autre propriétaire et un autre emploi plus profitable puisque surévalué.

Quant à l'efficacité des droits de propriété comme un système incitatif, la TDP stipule qu'elle dépend de deux conditions qui sont l'*exclusivité* et la *transférabilité* comme l'affirment (Fufuboth & Pejovich, 1972)⁸: « *détenir un droit sur un bien, c'est pouvoir l'utiliser, ou changer la forme, la substance, ou transférer tous les droits par la vente ou une partie seulement par la location* ». L'exclusivité signifie la liberté de jouissance et du libre exercice ou disposition d'un droit de propriété par un individu sans interférence d'autrui dans le cadre légal par le contrat, une législation ou par d'autres règles⁹. L'exclusivité se réfère

⁸ In, Amann (1999), p. 23.

⁹ L'exclusivité ne veut pas dire sans restriction ; on peut jouir librement de ce droit mais selon les dispositions légales.

au caractère absolu du droit. Ce sentiment de liberté et de pouvoir sur une propriété est susceptible de créer des incitations et des motivations. La transférabilité aussi appelée cessibilité ou encore diffusion, est la liberté dont jouit l'individu et qui lui confère le droit de le céder à un autrui par la vente, la location ou en changeant sa forme. La transférabilité, si elle est respectée et non entravée par une réglementation sévère et excessive, permet de tirer profit ou d'obtenir le meilleur usage par d'autres individus. Selon *Amann* (1999, pp. 23-24), en plus des conditions de l'efficacité qui sont l'exclusivité et la transférabilité, il faut noter l'importance du caractère séparable ou partitionnable des droits de propriété, *i.e.* que plusieurs individus peuvent détenir différents attributs sur un même bien, bien évidemment dans la mesure où le bien peut être détenu par un ou plusieurs personnes. Il s'agit de *la partitionabilité*. Pour la TDP, toute restriction, légale ou pas, apportée aux trois conditions des droits de propriété qui sont l'exclusivité, la transférabilité et la partitionabilité d'un bien, associées à leurs trois attributs, est considérée comme une atténuation des droits de propriété sur ce bien, qui affecte la valeur que ce soit pour le propriétaire ou pour autrui et aboutit au relâchement des systèmes d'incitation.

L'atténuation des droits ou précisément le degré du respect des conditions et attributs des droits de propriété, sont à l'origine de formes de propriété diverses et différentes formes d'entreprises. Nous distinguons plusieurs formes de propriété :

- ***La propriété privée*** qui se caractérise par le respect total des attributs des droits de propriété et les externalités sont internalisées.
- ***La propriété privée atténuée*** se référant à l'existence d'un nombre plus au moins important de restrictions qui rendent la propriété privée et ses

caractéristiques, définies auparavant, plus au moins atténuées. Il s'agit de restrictions liées à certaines règles de contrôle des prix, des quotas de production, etc. (Pejovich, 1971)¹⁰.

- **La propriété publique non atténuée** qui évoque la propriété publique au sens strict. Elle se définit par l'attribution des droits sur un actif d'un agent public (État ou autres), et se caractérise par l'absence des attributs des droits de propriété. Il y a un droit d'usage, mais le droit de bénéfice résiduel et le droit de transfert de l'actif sont absents.
- **La propriété publique atténuée** qui renvoie à l'existence du droit de propriété d'appropriation du rendement résiduel, mais pas celui de transfert.
- **La propriété commune** qui se rapporte à l'exercice des droits de propriété par l'ensemble des membres de la communauté sans interférence d'autres institutions, c'est donc uniquement un droit d'usage réparti entre les différents membres qui est exercé.

Ces formes de propriété conduisent à la formation des formes d'organisation qui se caractérisent par l'hétérogénéité des comportements des acteurs, notamment les dirigeants.

- **L'entreprise capitaliste classique** : Alchian et Demsetz (1972)¹¹ définissent l'entreprise comme étant « ... une organisation efficiente de production en équipe ». Toutefois, si certaines conditions ne sont pas respectées, la production en équipe peut engendrer certains problèmes du fait de la participation d'un nombre important de personnes à la production. Cela

¹⁰ In, Amann, (1999), p. 25.

¹¹ In, Coriat & Weinstein, (1995), p. 85.

est susceptible de rendre la mesure de leur contribution marginale très difficile et très onéreuse, et de ce fait, leur rémunération n'est pas liée à leur productivité individuelle, générant ainsi un comportement de cavalier libre (*passager clandestin*). Alchian et Demsetz (1972)¹² proposent un moniteur dont le statut sera différent des autres membres, afin d'éviter le problème de "qui contrôle qui" et qui aura la tâche de mesurer et contrôler la contribution de chacun des membres. Il sera aussi doté d'une présence dans tous les rapports contractuels, de la possibilité de modifier les structures de l'équipe, de recevoir le rendement résiduel (*créancier résiduel*) et de céder les droits découlant de son statut. Cela permettrait de régler le problème d'information imparfaite et le *risque moral* propre à la production en équipe. Il s'agit du respect total des attributs des droits de propriété qui procure des incitations permettant ainsi l'efficacité. Le créancier résiduel, qui est aussi l'agent central (*contrôleur résiduel*)¹³, exerce un contrôle et un effort de discipline sur l'équipe, ce qui constitue une source d'efficacité.

- **La grande entreprise moderne** (*l'entreprise managériale*) : elle est représentée par la grande société anonyme dont l'analyse suscite un double raisonnement : *premièrement*, il y a ceux qui soutiennent Berle et Means et qui la qualifient d'organisation inefficace, du fait de la séparation entre la propriété et le contrôle qui ne répond pas aux critères d'efficacité néoclassique, ni aux attributs des droits de propriété, générant un affaiblissement de ces droits. En effet, en considérant que le capital se trouve dilué entre un nombre important de propriétaires, d'un côté les

¹² In, Coriat et Weinstein (1995), p. 86.

¹³ La confusion entre la fonction de décisionnelle et celle de contrôle préconisé par Berle et Means (1932), mais aussi par Alchian et Demsetz (1965). Pour eux, ce principe est l'essence de la firme.

dirigeants ne cherchent pas à maximiser la richesse des actionnaires (ils détiennent au mieux qu'une partie des actions) et se retrouvent avec une grande marge de manœuvre. D'un autre côté, les propriétaires, du fait des coûts très importants de contrôle et de détection des pratiques discrétionnaires des dirigeants (liés surtout à l'imperfection de l'information), renoncent au contrôle ou du moins relâchent leur surveillance des dirigeants. Cela va permettre aux dirigeants de maximiser leur fonction d'utilité ou augmenter leurs dépenses de biens non pécuniaires. *Deuxièmement*, certains critiquent ce raisonnement et soutiennent que tant que les actionnaires continuent de supporter les pertes et retirent les bénéfices (tant que les bénéfices sont supérieurs aux pertes), et qu'ils peuvent toujours échanger les actions sur un marché ouvert, l'attribution de la gestion de leurs ressources à des managers n'a aucune incidence sur la firme et la dispersion de la propriété n'est qu'un arrangement institutionnel. Au contraire, elle permettrait l'exploitation des gains de spécialisation par la partitionabilité et l'aliénabilité des droits de propriété (Coriat & Weinstein, 1995, pp. 90-91).

- *L'entreprise publique* : elle se caractérise par l'absence de contrôle véritable de « l'actionnaire », de menace de prise de contrôle d'entreprises et de mécanismes incitatifs classiques des managers, on observe une atténuation des droits de propriété¹⁴ : d'un côté, le salarié n'est pas motivé pour augmenter son effort, car c'est toute la collectivité qui va en bénéficier, alors qu'il est le seul à supporter le coût de l'effort. D'un autre côté, les managers qui ne bénéficient pas du rendement résiduel poursuivraient leurs propres intérêts, ce qui va provoquer une déficience

¹⁴ L'usus est possédé collectivement par les salariés, alors que le fructus et l'abusus appartiennent à l'Etat.

des mécanismes incitatifs et par la même une perte d'efficacité. Ajoutant à cela, l'absence de la cessibilité des droits de propriété qui limite le choix de l'agent public.

- *L'entreprise socialiste* : elle appartient à l'État et dans laquelle aucun agent interne ne détient la responsabilité, personne n'est donc motivé à rechercher le bien-être de l'entreprise, car le statut des travailleurs est protégé et le pouvoir de l'entreprise est limité, en plus de l'inexistence de sanctions (faillite). L'absence de rotation de la classe dirigeante rend les managers en activité sans motivation et les incitent à poursuivre leurs propres objectifs, essentiellement celui de maintenir l'institution existante (Amann, 1999, p. 31). Les dirigeants privilégient l'accumulation du capital pour les périodes difficiles, générant ainsi l'inefficacité.
- *L'entreprise coopérative* : elle exprime la propriété collective non cessible, le *fructus* appartient collectivement aux salariés et aux dirigeants. Fréquemment, ils cherchent à maximiser leurs fonctions d'utilité, notamment les salaires au détriment du réinvestissement. Le contrôle est peu efficace, car il est effectué par des personnes désignées par les salariés.

Le tableau suivant résume les différentes formes de propriété traitées précédemment.

Tableau synoptique des types de propriété

<i>Qui possède</i> →	<i>Individu</i>	<i>Individus</i>	<i>Organisation (entreprise)</i>	<i>Organisation (État)</i>
<i>Caractéristiques du droit de propriété</i> ↓				
<i>Exclusif</i>	Oui	Oui	Oui	Oui
<i>Usus</i>	Oui	À l'employé	Oui	Oui
<i>Fructus</i>	Oui	Au propriétaire	À l'employé	À la collectivité
<i>Cessible</i>	Oui	Parfois limité	Non	Non
<i>Abusus</i>	Oui	Partagé	Éventuellement aux employés	Non
<i>Type de propriété</i>	Propriété privée	Propriété privée atténuée	Propriété collective atténuée	Propriété publique
<i>Type d'entreprise</i>	Capitaliste	coopérative	managériale	D'État

Source : Gomez (1996), p. 39.

De ce que nous avons vu concernant la TDP, nous constatons que celle-ci a tenté de démontrer la supériorité des systèmes de la propriété privée sur toutes les autres formes de propriété, notamment la propriété collective. Elle considère que les relations entre les agents qui composent l'entreprise ne sont que des rapports contractuels reflétant des échanges de droits de propriété sur des biens. L'existence de droits de propriété non atténués procure à leur détenteur des incitations et des avantages qui influencent, déterminent et modifient considérablement son comportement. De là, l'efficacité d'un système de droits de propriété est fonction de l'aptitude de chaque cocontractant à minimiser les coûts contractuels dans un contexte d'incomplétude de contrats et compte tenu de la manière dont sont délimités et affectés les droits de propriété (exclusivité et transférabilité), ainsi que des incitations que cette affectation génère. Ce faisant, et comme

le précise *Hansmann* (1988)¹⁵, une forme organisationnelle efficiente est celle pour laquelle la structure de propriété (issue de la manière dont ces droits sont définis et répartis) permet de minimiser l'ensemble des coûts de transaction qui sont issus de l'ensemble des relations de la firme avec ses partenaires. Et le contraire pourrait donc expliquer l'inefficience de certaines formes organisationnelles.

En conclusion, on peut dire que l'apport principal de cette théorie est de tracer les frontières de l'entreprise de manière assez nette. La propriété des actifs tangibles détermine l'entreprise. Ce qu'on reproche principalement à la théorie des droits de propriété est la faiblesse des validations empiriques (*Couret*, 1987, p.70). Bien que les droits de propriété reposent sur l'existence de relations contractuelles libres qui aboutissent au choix le plus efficient, cela n'implique pas forcément que tout est une relation contractuelle. Dit autrement, les relations entre les différents individus qui composent la firme ne peuvent être vues uniquement selon une vision contractuelle.

2. La théorie de l'agence

Le concept de "l'agence" est très ancien; ses origines remontent aux années 1920 avec *Knight* (1921) qui explique la résolution des problèmes d'agence par le choix de bons leaders pour les activités de gestion. Mais, les prémisses de la théorie de l'agence sont formulées dans les années 1930 par *Berle* et *Means* (1932) qui, dans leurs travaux, s'interrogent sur les conséquences de la séparation des fonctions de propriété et de décision sur la performance des firmes managériales. Ces travaux ont tenté de démontrer que lorsque le dirigeant détient une part significative du capital de

¹⁵ In, *Chatelin* (2003), pp. 6-7.

l'entreprise, ses intérêts convergent avec ceux des autres actionnaires, et par conséquent, la performance financière de l'entreprise est plus importante. Puis au milieu des années 70, dans le prolongement de ces travaux, *Jensen et Meckling* (1976), en se basant également sur les travaux de *Ross* (1973) et en prenant du recul par rapport à la démarche d'*Alchian et Demsetz*, donnent une définition plus réaliste de la firme et la qualifient de "nœud de contrats" et développent ainsi les fondements de la théorie de l'agence. La théorie de l'agence est intimement liée à celle des droits de propriété, car elle s'inscrit également dans les théories contractuelles des organisations et s'en inspire considérablement.

Globalement, une agence est définie comme étant toute situation où l'autorité et la responsabilité sont déléguées de telle façon que ceux qui supportent le risque sont séparés de ceux qui décident et gèrent. En d'autres termes, une relation d'agence est la situation dans laquelle un individu (propriétaire) dépend de l'action d'un autre individu (manager). La relation d'agence est généralement conflictuelle, car les intérêts des individus sont rarement convergents¹⁶, et ces conflits induisent des coûts divers. Les conflits d'agence qui découlent de la coopération entre les différents individus portent sur les droits de propriété. Ils sont issus des divergences dans l'allocation et l'affectation des décisions dans le but de créer des valeurs, ou dans l'appropriation et le partage de ces valeurs. De ce point de vue, la théorie de l'agence est associée au problème de la gestion de la

¹⁶ Cette divergence d'intérêt a été déjà évoquée par *Smith* (1776) dans "la richesse des nations", où il soutient que les directeurs des compagnies (cotées) étant les gestionnaires de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre à ce qu'ils y apportent la même vigilance exacte et soucieuse que les associés apportent souvent dans le maniement de leur fonds.

relation entre les propriétaires et les gestionnaires, et s'interroge sur la manière qui permettrait de raccorder les intérêts des actionnaires et ceux des gestionnaires (Rouleau, 2007, p. 99), afin de minimiser les coûts d'agence. Dès lors, la théorie de l'agence se voit comme une théorie qui explique les formes organisationnelles comme modes de résolution des conflits et la réduction des coûts qui en résultent (Théorie Positive d'Agence), ou comme celle qui propose des mécanismes d'incitation et de contrôle permettant de diminuer ces coûts (Théorie Normative d'Agence).

2.1. Les fondements de la théorie de l'agence

La théorie de l'agence repose sur deux hypothèses comportementales essentielles, comme l'a mentionné Charreaux (1987, p. 25) : *premièrement*, tous les individus sont supposés agir de façon à maximiser leur fonction d'utilité. *Deuxièmement*, ils sont capables d'anticiper rationnellement et sans biais, l'incidence des relations d'agence sur la valeur future de leur patrimoine. La théorie de l'agence s'appuie dans sa conception sur la notion de contrat qui est à la base de l'existence de l'entreprise, considérée comme un ensemble d'individus liés par des relations contractuelles. La firme est un système de contrats libres entre agents égaux. Le contrat induit une relation d'agence entre un principal et un agent, de telle façon que le principal dépend de l'agent. L'action de l'agent se fait dans une situation d'incomplétude de contrats, d'imperfection et d'asymétrie informationnelle, ce qui génère des conflits surtout d'intérêts, inducteurs de coûts d'agence. Et le tout dans l'hypothèse de la rationalité limitée et en supposant que chaque acteur cherche non pas la maximisation mais la satisfaction de son utilité, et en

prenant des décisions satisfaisantes et non pas optimales, même si chacun poursuit son intérêt personnel (*hasard moral*)¹⁷.

2.2. Description de la relation d'agence

Il existe plusieurs interprétations de la relation d'agence : *Premièrement* la relation principal-agent que nous pouvons décrire à l'aide des deux définitions suivantes : « *on dira qu'une relation d'agence s'est créée entre deux ou plusieurs parties lorsqu'une relation de ces parties, désignée comme agent, agit soit de la part, soit comme représentant de l'autre, désignée comme le principal, dans un domaine décisionnel particulier* » (Ross, 1973)¹⁸. « *Nous définissons une relation d'agence comme un contrat dans lequel une (ou plusieurs parties) a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque. Ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent* » (Jensen & Meckling, 1976)¹⁹. Cette représentation désigne la relation d'agence comme celle qui est limitée à un principal qui délègue la décision à un agent. Elle implique que seuls les intérêts du principal sont pris en compte, ceux des dirigeants par contre sont négligés. Cette relation de délégation est asymétrique, car il est difficile pour que l'agent choisisse l'action optimale qui augmente l'utilité du principal, du fait que ce dernier aura du mal à

¹⁷ Il n'y a pas de contradiction dans ce que nous venons de développer, tout dépend de type d'approche, *i.e.* qu'il s'agisse de la TPA ou de la TNA. Les individus sont maximisateurs de leur utilité sous contraintes qui peuvent être cognitives et les choix effectués prennent en considération les coûts d'acquisition du savoir et de l'information. La TPA retient une conception de la rationalité contraire à la TNA et proche de celle de *Williamson*, *i.e.* de type limité, tout en maintenant le caractère calculateur de l'individu sous contraintes cognitives. En effet, les différences entre la TPA et la théorie principal-agent résident notamment dans le modèle de rationalité retenu, par les variables fondamentales des modélisations et par les méthodes utilisées (Charreaux, 2000, p. 196).

¹⁸ In, *Gomez* (1996), p. 104.

¹⁹ In, *Charreaux* (1999), p. 75.

choisir le meilleur mécanisme incitatif pour l'agent. C'est aussi une relation d'autorité du fait qu'il s'agit d'une cession de droits décisionnels, *i.e.* le (franchiseur) qui cède certaines de ses décisions à un (franchisé), tout en supposant que les deux acteurs sont rationnels dans cette affectation.

Deuxièmement, la relation d'agence dyadique ou de coopération qui signifie que la relation d'agence n'est pas nécessairement une relation d'autorité. Aucun des acteurs n'est subordonné à l'autre. Il s'agit d'une double relation dans laquelle chaque acteur peut être « ... *successivement et réciproquement, comme le principal ou agent* » (Charreaux, 1999, p. 82). Dès lors, la relation d'agence n'est qu'un sous-ensemble de relations de coopération dans laquelle la maximisation de l'utilité du principal avec un seuil minimal de l'utilité de l'agent n'est plus considérée.

Troisièmement, la représentation de la relation d'agence comme un nœud de contrats dans lequel les relations d'agence ou de coopération individuelles prennent une forme plus complexe et dépassent les simples relations principal-agent à principaux multiples. C'est un nœud de contrats, *i.e.* de multiples relations de coopération qui sont tissées entre les différents acteurs d'une organisation. Cette approche propose d'inclure d'autres acteurs qui prennent parti dans l'organisation. Ce faisant, l'entreprise est définie comme un nœud de contrats implicites ou explicites régissant les relations entre la firme et ses principaux partenaires (créanciers, dirigeants, etc.).

2.3. Conflits et coûts d'agence

Byrd, Parrino & Pritsh (1998) distinguent trois catégories de conflits d'agence :

- Problèmes d'efforts qui naissent lorsque les actionnaires craignent qu'ils ne puissent pas atteindre le niveau de rendement souhaité, à cause de l'insuffisance d'effort fourni par les dirigeants.
- Mauvaise allocation des ressources de la firme ou son détournement pour des fins individuelles par les dirigeants.
- Problème d'horizon temporel découlant de la divergence dans la perception de l'horizon entre les actionnaires (vision longtermiste) et les dirigeants (vision courtermiste).
- La prédisposition à l'acceptation des risques par les actionnaires, car ils peuvent les réduire en diversifiant leurs investissements et *a contrario*, l'aversion au risque affichée par les dirigeants.

La relation d'agence est conflictuelle et génère par conséquent des coûts multiples. Les coûts d'agence représentent donc les coûts des conflits²⁰ d'intérêts dans les situations de coopération et sont égaux à la somme des coûts de conception, de mise en œuvre et de maintenance des systèmes d'incitations et de contrôle, et de la perte résiduelle (du manque à gagner lié à la résolution imparfaite de ces conflits). Les coûts d'agence trouvent leurs origines *premièrement* dans la divergence entre les intérêts des dirigeants et ceux des actionnaires, en raison de la disparité de l'attitude face au risque (les dirigeants ont une aversion au risque et les actionnaires, notamment ceux spéculatifs et non-salariés, sont peu avertis), ainsi que la nature des bénéfices privés et les horizons temporels très divergents entre les deux

²⁰ Les conflits d'agence sont de nature précontractuelle ou post-contractuelle. Pour les conflits précontractuels, l'incertitude et l'asymétrie de l'information concernant les capacités de l'agent et les termes de contrat, engendrent des coûts liés à l'acquisition de l'information à la transmission de l'information et à l'inadaptation. Les conflits post-contractuels se manifestent sous forme de « risque moral » dans le cas où l'agent ne respecte pas ses engagements.

protagonistes. *Deuxièmement*, dans l'asymétrie de l'information associée à l'incomplétude des contrats établis entre les actionnaires et les dirigeants (Dardour, 2009, pp. 22-23).

Les coûts d'agence sont de trois types :

- Les dépenses de surveillance ou de contrôle (*monitoring*), et d'incitation qui coûtent au principal pour motiver et orienter le comportement de l'agent mandataire.
- Les coûts d'obligation ou de dédouanement (*bonding*) qui représentent les coûts supportés par l'agent pour ne pas léser le principal, pour le mettre en confiance et prouver l'absence de déviance.
- Les coûts entraînés par la perte résiduelle (supportés par le principal); le principal doit prévoir le coût des écarts entre ses objectifs et les réalisations de l'agent. La perte résiduelle désigne donc, l'estimation des dépenses pouvant être engendrées par les écarts de comportements de l'agent. Les conflits d'agence engendrent des coûts supérieurs aux gains attendus de la coopération associée à la relation d'agence, et le risque de perte résiduelle est important.

Face aux conflits d'intérêts qui caractérisent la relation d'agence et qui génèrent des coûts pour la firme, la question de réduire ces coûts d'agence se pose avec acuité. Deux branches de la théorie de l'agence se distinguent alors quant à leur façon d'appréhender ce problème, mais également par rapport à leur perception de la relation d'agence (principal – agent, ou nœud de contrats): la théorie normative d'agence (TNA) et la théorie positive d'agence (TPA). La première se base sur des aspects normatifs et la seconde sur des aspects positifs, même si cette séparation est souvent absurde, car il

Il y a des points de rencontre entre les deux courants, chacun comporte des aspects positifs et normatifs et concourt, à sa façon, à une meilleure compréhension des phénomènes coopératifs (Jensen & Meckling, 1976)²¹.

La Théorie Normative d'Agence (TNA) est très formalisée; le cadre retenu est assez simple et ne retient le plus souvent qu'un principal et un agent. Elle a été développée par les économistes moins intéressés par les problèmes de l'entreprise. Elle cherche, à partir de modèles fondés sur des hypothèses portant sur les structures de préférences, les structures d'information et la nature de l'incertitude, à étudier le partage optimal du risque entre les agents. Elle propose des mécanismes de contrôle et d'incitation susceptibles (par la définition de contrats optimaux) de réduire les coûts d'agence : soit, concevoir un emploi simple et routinier de sorte que les comportements deviennent facilement observables, prévisibles et rémunérés en conséquence. Ou bien, prévoir un emploi plus complexe et plus intéressant, et investir dans les systèmes d'information, afin de mieux connaître et appréhender les comportements. Ou finalement, envisager un emploi complexe et intéressant, mais recourir à une évaluation plus simple, tels que les bénéfices ou la rentabilité (évaluation basée sur les résultats).

Parallèlement à la théorie normative d'agence, s'est développée une théorie positive d'agence (TPA). La TPA se distingue de la TNA en adoptant une démarche moins normative et qui explique les formes d'organisation comme modes de résolutions des conflits d'agence et la réduction des coûts qui en découlent²². En d'autres termes, les formes organisationnelles

²¹ In, Charreaux (1999), op.cit.

²²Cette démarche suppose que les formes organisationnelles sont en concurrence, et celles qui survivent sont celles qui permettent de minimiser les coûts d'agence. Pour cela une analyse des contrats est centrale dans

apparaissent comme mode de réduction des coûts de coopération, y compris ceux résultant des effets externes, ou de maximisation du bien être des parties prenantes d'une organisation. Elle définit la firme comme une fiction légale où se rencontrent des objectifs conflictuels d'individus dans une sphère de relations contractuelles, rejetant ainsi l'existence même de la notion de l'organisation ou de la firme²³.

La TPA se veut une théorie de coordination et du contrôle appliquée à la gestion des organisations et centrée sur les dirigeants. Elle se consacre à l'analyse des relations au sein des organisations en mettant l'accent sur le fait qu'une coordination efficace résulte de la combinaison de plusieurs mécanismes contractuels et institutionnels imparfaits. Elle met en évidence l'adéquation entre l'allocation des droits décisionnels à l'intérieur de l'organisation (processus de décision) et les mécanismes de rémunération (nature des créances résiduelles ou tires de propriétés).

Pour conclure ce point, nous pouvons notifier que la théorie d'agence et celle qui étudie, du point de vue normatif, les systèmes de gouvernance en se basant sur l'analyse des relations asymétriques d'agence établies entre les différents contractants en vue de trouver des mécanismes incitatifs, conduisant l'agent à choisir l'option optimale du point de vue du principal, par exemple d'accorder des actions de l'entreprise "stock-option" aux dirigeants. Du point de vue positif, la théorie de l'agence, qui se démarque

toutes les organisations. Ces contrats spécifient d'une part, la nature des "créances résiduelles" et d'autre part, l'allocation des étapes du processus de décision entre les agents.

²³Sur ce point, Charreaux (1987, p. 30), écrit « ... il n'y a plus de distinction claire entre les transactions internes aux organisations et les transactions externes. L'organisation n'est qu'une fiction légale et ne doit son existence qu'à la forme juridique qu'elle revêt ; en fait, elle n'est plus qu'un contrat particulier ».

de la relation principal-agent principalement par le modèle de rationalité retenu, par les variables fondamentales des modélisations et par les méthodes utilisées (Charreaux, 2000, p. 194), étudie les formes organisationnelles comme modes de gouvernance permettant à la firme de diminuer les coûts issus de l'asymétrie informationnelle et l'incomplétude des contrats accompagnant les relations d'agence. De là, l'efficacité des systèmes de gouvernance et des formes organisationnelles s'explique par leur capacité à minimiser les coûts organisationnels (coûts d'agence totaux "explicites" et "implicites")²⁴ issus de la coopération entre les individus d'une organisation ou entre organisations et à exploiter les gains d'opportunité. En outre, le niveau d'efficacité est déterminé par la cohérence et la complémentarité entre l'allocation des droits décisionnels et le système de contrôle.

Toutefois, la théorie de l'agence et la thèse de Berle et Means (1932) ont été sévèrement critiqués, notamment par Demsetz (1983) qui a développé la thèse de la neutralité des structures de propriété qui suppose que le processus de maximisation du profit est fonction des caractéristiques d'exploitation de la firme et des pressions exercées par l'environnement et que, par conséquent, toutes les structures de propriété sont équivalentes (Charreaux, 1991).

²⁴ Chatelin (2001, p. 132) explique que « les coûts explicites sont liés à la mise en place de mécanismes de surveillance et de révélation de l'information (dédouanement). Les coûts implicites de cette coopération sont relatifs à l'imperfection des mécanismes dans leur rôle d'alignement des intérêts de chacun ».

3. La Théorie des Coûts de Transaction (TCT)

Les théories économiques conventionnelles (classique et néoclassique) se basent sur le postulat que les activités économiques sont coordonnées par les mécanismes de marché (système de prix). Cependant, pourquoi cette coordination sur le marché coexiste-elle avec un autre mode de coordination qui est la firme? En d'autres termes, si le marché, tel que défini par *A. Smith* comme mode de coordination est si efficient, pourquoi la firme existe-elle? Il faut rappeler que les économistes libéraux étaient des fervents défenseurs du système des prix et donc du marché (*main invisible*), comme la seule institution économique efficace, réduisant le rôle de la firme à une fonction de production n'ayant ni épaisseur ni dimension et où les coûts de transaction et d'organisation sont nuls. C'est à cette question que *Coase* a tenté de répondre dans un article devenu très célèbre publié en 1937 (*the nature of the firm*). *Coase* a avancé l'argument selon lequel la firme existe parce que dans certaines circonstances, mais pas dans toutes, elle permet l'exécution des transactions à des coûts inférieurs à ceux du marché. La firme se caractérise par l'absence d'un système de prix, remplacé par un mécanisme interne de coordination (*Ghertman, 2006, p. 193*). En effet, il en coûte parfois plus cher de coordonner les échanges sur le marché que de coordonner ou de les gérer au sein de l'organisation. Dès lors, l'entreprise peut supplanter le marché comme mode de l'allocation des ressources et comme mécanisme de coordination des activités marchandes (*Joffre, 1987, p. 84*). La conséquence de ce raisonnement est que l'on peut plus concevoir l'entreprise comme une fonction de production, une entité abstraite sans dimension ni épaisseur (la firme "point" néoclassique), mais une forme

d'organisation alternative au marché²⁵. Cela tient du fait qu'on perçoit l'organisation comme un ensemble de règles contractuelles résultant des choix ou de négociations entre individus. Ces règles internes peuvent être modifiées par l'entreprise dans des délais très courts, ce qui permet d'avoir des coûts d'allocation des ressources (fonctionnement)²⁶ dans l'échange, moins importants que si l'on procède par le marché. Cela implique que l'entreprise constitue une organisation plus efficace que le marché, car elle permet de réduire les coûts de transaction. Cet argument a été repris plus tard par *Williamson* pour étudier les organisations et développer une théorie du développement des formes organisationnelles. Cette théorie est désignée comme celle des coûts de transaction et s'inspire de plusieurs auteurs en plus de *Coase*, tels que *Commons*, *Hayek*, *Simon*, *Arrow*, *Barnard*, *Chandler* et surtout *North & Akerlof*.

3.1. Origines de la théorie des coûts de transaction

Les origines épistémologiques de la TCT sont diverses; elle se trouve au carrefour de plusieurs sciences: de l'économie, elle s'inspire du courant institutionnaliste et celui dit « imperfection du marché » (*market failures*). De la sociologie des organisations, *Williamson* a emprunté le concept de

²⁵ À ce sujet, [*Jensen & Meckling* (1976), in *Chatelin* (2003), p. 04.] définissent l'organisation sur laquelle sont fondées d'une manière générale les théories contractuelles « *la firme [est] une fiction légale qui sert de lieu de réalisation d'un processus complexe d'équilibre entre les objectifs complexes d'individus (dont certains « peuvent » représenter d'autres organisations) à l'intérieur d'un cadre de relations contractuelles* ».

²⁶ Les coûts de fonctionnement sont incontournables et ils sont de quatre types : les coûts d'exécution (problème de la non-rentabilité de certaines activités); les coûts d'information (reliés au système d'information, comme le prix) ; les coûts de taille (étendue du marché) et coûts de comportements (reliés à l'intérêt individuel) (*Rouleau*, 2007, p. 103).

rationalité limitée, et du comportement de "satisfaising" à Simon, en introduisant "l'opportunisme individualiste".

Au centre de l'analyse de *Williamson*, on trouve la notion de coûts de transaction qui désigne l'ensemble des coûts découlant du contrat définissant le transfert de propriété entre individus ou entre organisations. Ces coûts sont fonctions des comportements des individus impliqués dans la transaction et des propriétés objectives du marché²⁷. Ces contrats sont généralement incomplets, ce qui peut entraîner la nécessité ou même la possibilité de renégociations et une marge de manœuvre aux parties prenantes. Cette incomplétude va permettre aussi des comportements opportunistes et la manipulation de l'information par les agents (*Coriat & Weinstein*, 2010).

3.2. Caractéristiques des coûts de transaction et de la transaction

Les coûts de transaction sont différents des coûts issus du transfert physiques de la possession, tels que les opérations de stockage et de transports (*Joffre*, 1987, p. 89). Ils concernent les ressources utilisées pour concevoir et suivre les contrats portant transfert des droits de propriété d'un individu à un autre, d'une organisation à une autre²⁸, les efforts de certification de la qualité, etc.

Aux différentes transactions correspondent des coûts de transaction divers, aussi bien dans leur nature que dans leurs caractéristiques. La variété des modes d'organisation des transactions montre que les transactions

²⁷ Ces comportements dépendent de deux concepts qui sont la rationalité limitée et l'opportunisme.

²⁸ La théorie des coûts de transaction emprunte à la théorie des droits de propriété la notion de transfert de la propriété au lieu du transfert physique des biens.

diffèrent selon certaines caractéristiques (Milgrom & Roberts, 1997, p. 42), et l'économie des coûts de transaction suppose qu'il existe des raisons économiques de choisir de coordonner les échanges par le marché ou par la hiérarchie. Ces raisons dépendent des caractéristiques des transactions. Fondamentalement, la TCT retient quatre caractéristiques des transactions dont il faut tenir compte, afin d'opter pour la forme de gouvernance la plus efficiente :

- *La spécificité des actifs* lorsqu'un agent économique utilise un actif pour une transaction donnée et qu'il ne pourra redéployer cet actif pour une autre transaction sans engendrer un coût élevé (Ghertman, 2006, p. 207). L'exemple de la spécificité de certains sites, de l'actif physique, du capital humain (exogène ou endogène à la firme)²⁹, du capital relié à la marque, etc. Certaines activités contractuelles nécessitent un investissement spécifique sur lequel un engagement à l'avance s'avère risqué. En effet, chaque partie craint que l'autre profite abusivement de la situation ; c'est ce que Williamson appelle le problème du "hold-up" (Nguyen, 1995, p. 121). Alors, chaque partie tente d'avoir des garanties du contrat, ce qui nécessite d'inclure une tierce personne.
- *La fréquence et la durée de la transaction influent* sur les coûts de transaction concernés, car si les parties prenantes ont des relations fréquentes, cela permettrait d'élaborer des mécanismes ou des dispositifs de sanction ou

²⁹ Un ensemble de compétences organisationnelles opérationnelles, relationnelles et intellectuelles développées par les parties prenantes de l'organisation, notamment les salariés : les compétences opérationnelles ou techniques se réfèrent à la capacité du salarié à maîtriser le contenu technique de son travail; les compétences relationnelles sont liées à la capacité à coopérer avec les autres salariés dans la résolution des problèmes; les compétences intellectuelles renvoient à la capacité de faire face à des opérations inhabituelles (Chabaud, 2001, p. 131).

de récompense susceptibles de créer des liens entre les partenaires, permettant ainsi de réduire le champ ou le cadre formel et coûteux des transactions. Ou encore de développer des routines susceptibles de leur permettre la réduction des coûts liés par exemple aux situations conflictuelles.

- *L'incertitude et la complexifié* : lorsqu'il s'agit d'une transaction simple, l'incertitude ne peut exister qu'à un degré très faible, ce qui signifie que les parties prenantes dans la transaction n'ont pas de mesures préventives à établir ni de situations particulières et éventuelles à gérer, et par conséquent moins de coûts de transaction. En revanche, le caractère complexe de la transaction engendre une plus grande incertitude sur les termes de contrat, *i.e.* que la définition du contrat lui-même reste une chose très dure à construire, en raison de l'importance de l'incertitude. Afin d'élaborer un contrat qui ne lèse aucune partie et qui comprend des mesures préventives (chose qui est dure à réaliser), le contrat comprendra seulement les personnes aptes à prendre des décisions, les limites applicables à la décision, les obligations et les procédures³⁰.
- *Les difficultés de mesure de la performance* : dans certaines transactions, la mesure de la performance et de la responsabilité, ou des parts de responsabilité des performances sont très difficiles à déterminer. La recherche de l'évaluation de la performance et la détermination de son responsable s'avèrent très coûteuse. Pour cela, les personnes s'arrangent généralement, afin de simplifier les mesures ou de réduire l'importance. Lorsque les responsabilités ne sont pas faciles à définir, les performances des gens et des faits deviennent dures à mesurer. Et lorsque la mesure de

³⁰ On exclue les détails comme la quantité, le prix, la date qu'on trouve généralement dans un contrat simple.

la performance est difficile, il est préférable de définir les responsabilités et réduire ou simplifier les mesures de performance.

- *La connexité des transactions* : certaines transactions sont interreliées et interdépendantes, *i.e.* que la dissociation d'un contrat d'un autre va générer des coûts importants. Ainsi, la détermination des termes d'un contrat et la réalisation d'une transaction passent la réalisation d'une autre.

Exemples de transaction

Caractéristiques de l'investissement

		<i>Non spécifique</i>	<i>Mixte</i>	<i>Idiosyncrasique</i>
Fréquence	<i>Occasionnelle</i>	Achat d'équipements standards	Achat d'équipement sur commande	Construction d'une usine
	<i>Récurrente</i>	Achat de matériaux standards	Achat de matériaux sur commande	Transfert spécifique en site d'un produit intermédiaire à travers des étapes successives

Source: Williamson, (1994), p. 101.

Notant qu'il existe deux types de coûts de transaction : les coûts de coordination et les coûts de motivation, et chaque type est défini selon la nature de la transaction, *i.e.* à l'intérieur ou à l'extérieur de la firme³¹.

³¹ On peut également établir une autre catégorisation des coûts de transaction : des coûts de type *ex ante* qui sont associés à la rédaction du contrat, la négociation et la garantie d'un accord. Les coûts *ex post* prennent plusieurs formes, tels que les coûts de mauvaise adaptation occasionnés par le fait que les transactions se désajustent; les coûts de marchandage occasionnés si ces efforts bilatéraux sont faits pour corriger des divergences *ex post*; les coûts d'organisation et de fonctionnement associés aux structures de gouvernance

- *Les coûts de coordination* : la transaction à effectuer engendre des coûts liés à la coordination des différentes parties concernées par cette transaction. Nous distinguons les coûts de coordination à l'intérieur de la firme et les coûts de coordination à l'extérieur de la firme.
 - Les coûts de coordination à l'extérieur de la firme (sur le marché) sont généralement des coûts de coordination liés à l'étude du marché (clients, fournisseurs, etc.), afin de déterminer les prix de vente et les prix d'achat, ainsi que les coûts engendrés par un mauvais choix de la transaction la plus rentable.
 - Les coûts de coordination à l'intérieur de la firme (par la hiérarchie) qui renvoient aux coûts liés à l'information à l'intérieur de la firme. Que ce soit des coûts de l'information du bas vers le haut de la hiérarchie (les coûts de transmission et de dépouillement des informations éparpillées, et d'élaboration d'un plan), ou des coûts d'information du haut vers le bas (les coûts de communication du plan élaboré par le sommet de la hiérarchie vers le centre opérationnel, *i.e.* vers les personnes chargées de la mise en œuvre). Ajoutant à ceux-là, les coûts découlant du choix d'un plan adéquat des décideurs.
- *Les coûts de motivation* : nous distinguons deux types de coûts de transaction associés aux motivations :
 - Les coûts de motivations liés à l'asymétrie informationnelle : étant donné que l'information est imparfaite et donc incomplète et asymétrique, les parties prenantes de l'accord ou de la transaction

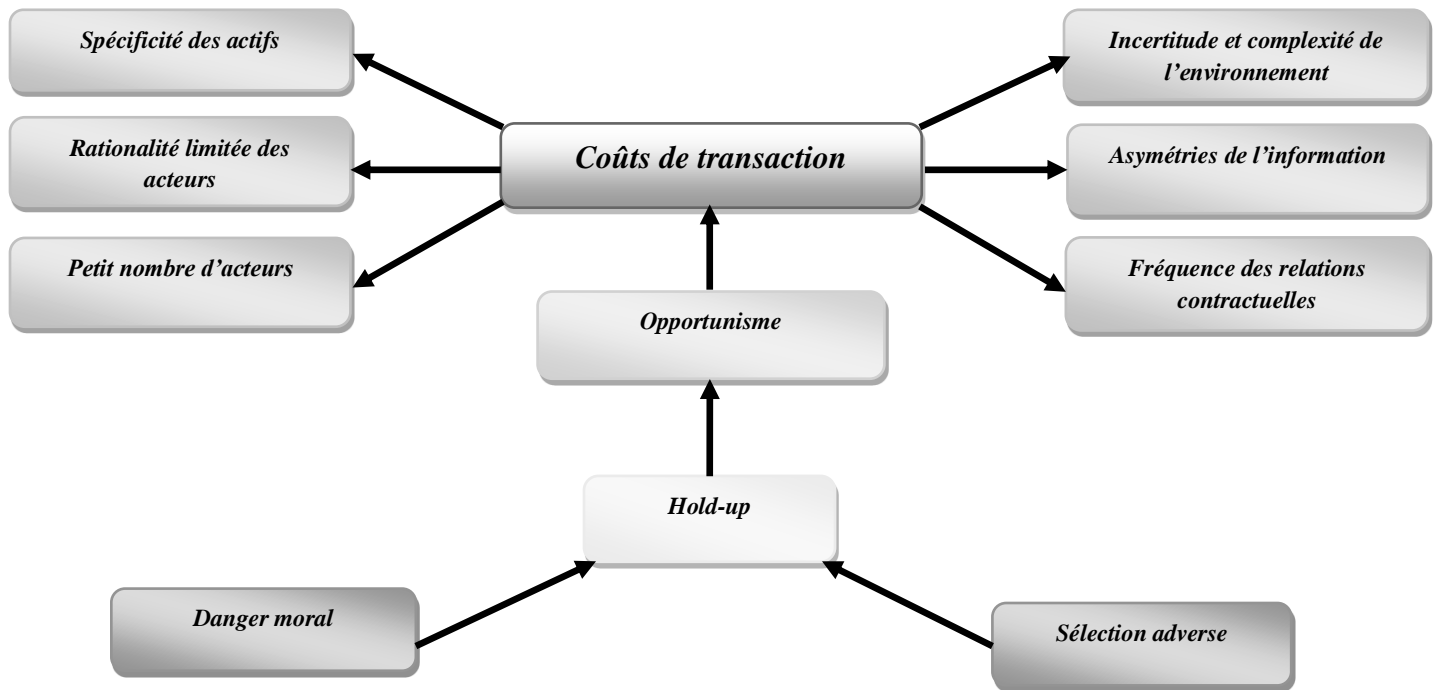
auxquelles les conflits s'adressent; les coûts d'établissement d'engagements sûrs (Williamson, 1994, pp. 39-41).

n'ont pas toutes les informations pour juger si les termes du contrat sont acceptables et réellement respectés. Cela implique qu'il régnerait un climat de doute entre les contractants, et les transactions avantageuses ne vont pas aboutir, ce qui est susceptible de générer des coûts de recherche des moyens de prévention contre les comportements opportunistes éventuels des contractants.

- Les coûts de motivation issus de l'obligation imparfaite : c'est-à-dire l'incapacité des contractants à respecter leurs engagements stipulés dans le contrat, soit à cause de leur rationalité limitée, soit en raison de leur opportunisme. Dans ce cas, ils doivent se munir de dispositions et des moyens préventifs, générant ainsi des coûts supplémentaires.

Les coûts de transaction présentent les caractéristiques diverses, et varient selon la nature de la transaction impliquée et la manière dont elles s'organisent. Ils correspondent aux coûts de fonctionnement du système, *i.e.* aux coûts de coordination et de motivation. Cela signifie que ces coûts peuvent se répercuter sur la variation des coûts de transaction et donc, sur l'allocation des activités au sein de la firme ou d'autres organisations formelles. Aussi, ils varient selon les formes d'organisation, et donc selon la nature et le type de transactions impliquées, et par conséquent les formes d'organisation diffèrent selon leur convenance à ce problème, etc.

Les facteurs de la formation des coûts de transaction



Source : Joffre, (1999), p. 150.

3.3. Le modèle des relations contractuelles (structure de gouvernance) de Williamson

Les caractéristiques des transactions associées au choix du type de contrat (formes contractuelles) déterminent les formes de gouvernance (modes de gouvernance). Nous distinguons trois formes de gouvernance : *premièrement*, le cas d'un actif non spécifique, et quelle que soit la fréquence de la transaction et l'intensité de l'incertitude, la forme de gouvernance qui correspond au contrat classique et la plus efficiente est la *gouvernance par le marché*. C'est le cas d'une transaction standardisée (l'inexistence d'un véritable contrat, ou un contrat dont tous les termes de la transaction sont spécifiés à l'avance par les protagonistes). *Deuxièmement*, le cas d'actifs

spécifiques ou mixtes et à forte fréquence de la transaction, le contrat néoclassique s'impose sous la forme d'une structure de *gouvernance bilatérale* (les alliances, les ententes de sous-traitance et les partenariats). Mais, dans le cas où la fréquence est faible, la mise en place d'une gouvernance bilatérale trop coûteuse n'est pas justifiée. Donc, une forme intermédiaire se basant sur l'arbitrage d'un tiers pour résoudre les conflits s'impose. C'est la structure de gouvernance trilatérale. *Troisièmement*, le cas d'actifs spécifiques avec une forte fréquence des transactions, un contrat personnalisé est conseillé avec une structure de *gouvernance spécifique* (structure unifiée "l'internalisation"- structure bilatérale). Ainsi, la *gouvernance unifiée* s'impose comme la forme d'organisation la plus efficiente dans le cas d'un actif très spécifique et d'une transaction à forte fréquence.

Sur la base de ce qui précède, *Williamson* (1994) a construit son modèle d'analyse des relations contractuelles, vues sous l'optique des coûts de transaction. Pour lui, certains arrangements institutionnels (*governance structure*) correspondent à une minimisation de ces coûts, comme le soulignent *Garrette* et *Quélin* (1992, p. 335) : « *dans cette approche, le choix d'une structure de gestion (governance structure) repose sur le critère d'une minimisation de la somme des coûts de transaction...* ». *Williamson* (1994) montre que les caractéristiques des transactions impliquées induisent des formes contractuelles variées; chaque transaction doit correspondre à un type de contrat qui induit une structure d'organisation particulière, et qui permet de réduire les coûts de transaction. En d'autres termes, compte tenu des caractéristiques des transactions, les gestionnaires ont des arbitrages à faire

en matière de coûts pour choisir la forme de gouvernance la plus avantageuse. *Williamson* (1994) identifie trois types de contrat :

- *Le contrat classique* qui correspond à une transaction ponctuelle relativement à un objet délimité, ou à une forme contractuelle traditionnelle des échanges sur le marché, dont tous les termes de contrat sont bien définis et toutes les éventualités sont prévues. Par conséquent, la connaissance des contractants compte très peu. Il correspond à la structure du marché.
- *Le contrat néoclassique* qui renvoie à une transaction dont la fréquence s'étale à long terme et à forte incertitude et complexité. Dans ce cas, on ne peut prévoir toutes les éventualités, d'où la possibilité d'émergence des conflits causés par les comportements opportunistes éventuels. De là, un arbitrage d'un tiers de nature juridique (cour, tribunal) s'avère nécessaire, et par conséquent des coûts supplémentaires.
- *Le contrat personnalisé* qui est induit par la longue fréquence et la complexité très intense des liens entre les contractants. Ces deux paramètres engendrent des relations personnalisées et durables, *i.e.* qu'en plus des liens issus du contrat initial, il existe d'autres relations de type administratif qui vont régler les rapports entre les différentes parties prenantes.

Structure de gouvernance efficaces selon Williamson

		Caractéristiques de l'investissement		
		Non spécifique	Peu spécifique	Très spécifique
Fréquence des transactions	Faible	Marché (1) (contrat classique)	Contrat avec arbitrage (2)	
	Forte		Contrat bilatéral (3)	Internalisation (4)

Source : Williamson (1994), p. 106.

La TCT a examiné l'organisation sous l'angle des relations contractuelles. Elle constitue une approche qui combine les apports des théories juridico-économiques et en organisations, pour identifier les modes alternatifs de gouvernance différents du marché, dans le but d'en définir des critères et des attributs pertinents, et d'expliquer l'efficacité et la performance de ces modes de gouvernance de la firme.

La firme est confrontée aux problèmes de coordination et de coopération entre les agents motivés par des objectifs individuels et collectifs, dans un environnement caractérisé par l'incertitude et l'instabilité³². Ces problèmes

³² Sur ce point, [Levitt & March (1990), in Chatelin (2001), p. 91] montrent que les théories de l'organisation visent à examiner le problème organisationnel résidant dans la distinction entre les systèmes conflictuel (formés d'individus en relation d'échange mais dont les objectifs sont différents) et systèmes coopératifs (composés d'individus agissant rationnellement au nom d'un objectif commun), tel que soulevé par Barnard

sont inducteurs de coûts liés à l'asymétrie informationnelle et l'incomplétude des contrats. Ce faisant, les modes de gouvernance efficaces se caractérisent par leur capacité à coordonner en réduisant les coûts de transaction (Guerchouh, 2002, p. 27), et pareillement les formes organisationnelles se caractérisent par leur capacité à minimiser les coûts de transaction. À ce sujet, (Coriat & Weinstein, 2010, p. 3) soulignent que l'objet central de la théorie de la firme (au sens de Williamson) « ...est d'identifier ce que sont les formes organisationnelles et "structure de gouvernance" les plus efficaces, dans différents contextes, formes qui sont supposées émerger spontanément du jeu des interactions entre agents. Le problème est alors de trouver le système contractuel le plus efficace ».

Cependant, la TCT a essuyé quelques critiques quant à certains points, tels que l'incertitude, le caractère statique de la théorie et l'existence de la firme. En effet, le modèle de l'économie des coûts de transaction de Williamson ne retient qu'une incertitude bien balisée. Les managers ont la possibilité de déterminer la structure de gouvernance la meilleure, or selon la véritable incertitude, celle qui surprend tout le monde, ne peut être intégrée dans les calculs rationnels (Slater & Spencer)³³. Pour Ghoshal et Moran³⁴, la TCT ne peut prétendre jouer un rôle normatif, car les recommandations qu'en pourrait en déduire mènent à une impasse. Multiplier les moyens de prévention judiciaires pour contrer

(1938). Par conséquent, les théories de l'organisation visent à transformer les systèmes conflictuels aux systèmes coopératifs.

³³ In, Papillon (2001), p. 81.

³⁴ Idem, p. 77.

l'opportunisme génère plus de contrôle, qui à son tour engendre des coûts supplémentaires, des comportements de méfiance et une baisse d'efficacité.

Concernant la firme et la question de son existence, celle-ci est considérée comme un ensemble de relations contractuelles et d'arrangements institutionnels. Cependant, certains auteurs soutiennent l'approche basée sur les ressources de (*Penrose*) qui perçoit la firme comme un ensemble de compétences. En effet, le fait de privilégier la statique comparative entre les formes organisationnelles sur la base des coûts de transaction les plus faibles, la TCT néglige les aspects dynamiques, tels que l'apprentissage, l'innovation et le développement technologique. L'efficacité retenue est statique et réside dans la minimisation des coûts de transaction, plutôt que sur l'efficacité dynamique et l'avantage à long terme (*Hodgson, 1999, p. 93*).

Questions concernant le chapitre V

- Quelles sont les conditions qui doivent être réunies pour tirer le meilleur parti des droits de propriété ?
- Selon la TDP, parmi toutes les formes de propriété, quelle serait la plus efficace ?
- Que signifie la relation d'agence comme un nœud de contacts ?
- Quelles sont les causes des conflits d'agence ?
- Quelle est la différence entre la TPA et la TNA ?
- Dans quel cas la firme est considérée comme un mode de coordination alternatif au marché ?
- Quelles sont les causes de l'existence des coûts de transaction ?
- De quoi dépendent les coûts de transaction ?
- Quelles sont les critiques adressées aux TCO ?

Chapitre VI:

La théorie évolutionniste néo-schumpétérienne

- 1. Hypothèses et origine de la théorie évolutionnisteP. 104*
- 2. La cohérence de la firmeP.104*

Chapitre VI: la théorie évolutionniste néo-schumpétérienne

1. Hypothèses et origine de la théorie évolutionniste

Les premières inspirations évolutionnistes découlent de deux articles d'Alchian (1950) et Penrose (1952) qui s'interrogeaient sur les principes de prise de décision dans la firme dans un environnement d'information imparfaite. Puis, de Nelson et Winter qui ont mis en place les fondations de cette théorie. Les évolutionnistes rejettent la vision néoclassique et celle contractuelle de la firme; celle-ci ne peut être représentée par un point, ni comme un nœud de contrats, elle est vue du point de vue de la cohérence. Sur ce point, Weistein et Azoulay (2000, p. 120) allèguent que « *la théorie évolutionniste donne une place centrale aux problèmes de compétences et d'apprentissages organisationnels, depuis Nelson et Winter (1982), jusqu'aux travaux les plus récents. [...]. Ils (les évolutionnistes) visent à construire une théorie générale des organisations, ici clairement et radicalement opposée aux approches contractuelles, expliquant les comportements et les performances des organisations comme résultantes de dynamiques d'apprentissage, individuelles et collectives* ».

2. La cohérence de la firme

Pour les évolutionnistes, la firme est guidée par certaines règles qui font qu'elle évolue et change avec les mutations de son environnement. Au fur du temps, les individus dans la firme acquièrent des savoir-faire par l'apprentissage. Ces derniers vont devenir des *routines* organisationnelles qui constituent un répertoire composé de réponses quasi-automatiques pour la firme qu'elle peut utiliser dans sa quête de solutions à des problèmes particuliers. Les routines évoquées par les évolutionnistes ne sont pas des

routines statiques, mais celles dynamiques qui s'enrichissent à travers le temps par l'apprentissage, et sont dirigées vers le comportement de quêtes qui font que la firme évolue et se transforme moyennant des risques ultérieurs. Ces routines sont aussi tacites, *i.e.* méconnues des autres opérateurs et donc intransférables. C'est ce qui fait la différence entre les firmes en termes de choix de portefeuille d'activités, de performances, et de la logique de l'évolution et de transformation. Autrement dit, ce qui distingue les firmes n'est pas le choix des facteurs, mais les savoir-faire et les compétences organisationnelles (routines et apprentissage) (Guerchouh M, 2002, p. 38). C'est ce qui fait que certaines firmes survivent et d'autres disparaissent (*la sélection*). Pour contrer l'idée néoclassique qui dit que la maximisation du profit est l'objectif et la condition de survie des entreprises, et que la sélection par le marché fait que toute entreprises n'ayant pas un comportement de maximisation de profit est éliminée, la théorie évolutionniste avance que l'existence d'une pluralité d'environnements de sélection est à l'origine de l'existence de plusieurs trajectoires technologiques. Ces dernières suivent la structure du marché où les environnements institutionnels, technologiques, financiers... des entreprises sont mouvants. Ceci dit que ce sont ces environnements qui vont différencier l'évolution des firmes et la sélection qui s'opèrent entre elles à travers le temps (Guerchouh M, 2002, p. 39).

Les compétences organisationnelles vont tracer un sentier (*path dependency*) d'évolution pour la firme. Sur cette question de contrainte de sentier, la théorie évolutionniste affirme que la firme est dotée d'un actif spécifique et d'autres actifs secondaires tout au long de la chaîne de valeur. Ces actifs sont parfois à l'origine du changement de trajectoire d'évolution

de la firme. C'est pour cette raison que parfois une firme qui active dans un domaine se retrouve dans un autre, car elle essaye d'exploiter ses actifs spécifiques ou principaux qui constituent des opportunités technologiques, organisationnelle, etc. Parfois aussi, des actifs secondaires peuvent devenir des actifs principaux et pousser la firme à changer de sentier d'évolution. Une évolution qui n'est ni lente et graduelle, ni libre et aléatoire, mais celle qui suit un sentier bien déterminé par *les compétences foncières organisationnelles*. [Teece, in Coriat & Weinstein (1995), p. 129-130] définit les compétences foncières comme « *un ensemble de compétences technologiques différenciées, d'actifs complémentaires et de routines qui constituent la base concurrentielle d'une entreprise dans une activité particulière* ». Elles ont la caractéristique d'être tacites et, par conséquent, non transférables, ce qui constitue l'avantage concurrentiel et fait la différence entre les firmes.

La théorie évolutionniste rejette aussi le principe de la rationalité *substantive* néoclassique. Les individus ne naissent pas parfaitement rationnels, ils ont une *rationalité limitée* qui évolue à travers le temps, c'est la *rationalité procédurale*. Sur ce point, [Simon H (1976), in Gomez (1996), p. 180] allègue que différentes formes de rationalité coexistent et remet en cause l'univocité de la conception d'une rationalité substantielle attachée à chaque individu (recourir à la capacité substantive de raisonner pour trouver des solutions aux problèmes posés). Il montre qu'il existe une forme de rationalité dite "procédurale" qui permet aux acteurs de résoudre des problèmes par l'adoption d'une raison commune, construite collectivement et qui constitue des procédures de calculs. Par ailleurs, l'école Autrichienne parle plutôt de la rationalité organique qui a donné naissance à la rationalité procédurale.

Dans la théorie évolutionniste, la firme est présentée comme un “*nœud de compétences*”. La théorie évolutionniste a établi une relation entre le principe de la sélection par la concurrence entre les firmes, emprunté au *Darwinisme économique*, et l’efficacité des systèmes de gouvernance, en transposant le principe de la sélection naturelle au domaine de la gouvernance. À cet effet, seules les firmes capables de créer des valeurs durables, *i.e.* ayant un système de gouvernance efficace survivent.

De la théorie évolutionniste retient donc les notions de routine, apprentissage, rationalité procédurale et compétences organisationnelles. Quant à la perception de la firme, et du point de vue stratégique, elle constitue une rupture avec les approches classiques et néoclassique. Elle se différencie en affirmant qu’il n’existe pas d’algorithme de production préétabli et que l’identification tant des ressources que de leur combinaison est matière de réflexion. Il y a une hétérogénéité des firmes, même si elles appartiennent à une seule industrie. La firme n’est plus perçue comme une combinaison de couples produit/ marché, mais comme un ensemble de ressources. L’intégration des compétences conduit à percevoir l’entreprise comme un ensemble de compétences organisées et une structure ou une architecture organisationnelle (Quelin, 1995 & Grant, 1996). L’adoption de cette définition de la firme modifie ainsi les conditions d’établissement d’un avantage concurrentiel (Barney, 1991, p. 100). Dès lors, ce n’est plus les contraintes externes (client, fournisseurs...) qui déterminent la stratégie de la firme, mais les ressources et les compétences internes qu’il faudrait valoriser pour constituer l’avantage concurrentiel.

Du point de vue décisionnel, elle considère que les décisions relevant de la firme ne sont pas prises dans un contexte d’allocation optimale des

ressources acquises sur le marché, mais plutôt en fonction des compétences existantes et construites au cours de l'activité de la firme, et dans la firme même (*Dutraive, 2008*).

Questions relatives au chapitre V

- Comment la théorie évolutionniste envisage la firme ?
- Selon la théorie évolutionniste ; comment s'opère la sélection entre les firmes ?
- Que ce qui fait la cohérence de la firme ?

Références Bibliographiques

Ouvrages

- 1- Amann B., « La théorie des droits de propriété ». In « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle ». Édition Economica, 1999, p. 13 – 60.
- 2- Chabaud D., « Théorie des coûts de transaction et compétences : la nécessaire prise en compte des mécanismes organisationnels ». In « La théorie des coûts de transaction : regard et analyse du management stratégique ». Édition Vuibert, 2001, p. 129-145.
- 3- Charreaux G., « La politique positive d'agence : lecture et relectures... ». In « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle ». Édition Economica, 1999, p. 61 – 141.
- 4- Charreaux G. & Pitol-Belin J-P., « La théorie contractuelle des organisations : une application au conseil d'administration ». In « Le gouvernement des entreprises ; corporate governance : théories et faits ». Édition Economica, 1997a, p. 165-192.
- 5- Charreaux G., « La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature ». In « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise ». Édition Economica, 1987, p. 19-56.
- 6- Collectif : « Théories des coûts de transaction. Regard et analyse du management stratégique ». Édition Vuibert, 2001.
- 7- Coriat B. & Weinstein O., « Les nouvelles théories de l'entreprise ». Édition PUF, collection « que sais-je ? 1995.
- 8- Couret A., « La théorie des droits de propriété ». In « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise ». Édition Economica, 1987, p. 59-78.
- 9- Gabriel H., Jacquier J.-L., « Les théories modernes de l'entreprise. Approche institutionnelle ». Édition Economica, 1994.

- 10- Gomez P.-Y., « *Le gouvernement d'entreprise* ». Édition Inter-Edition, 1996.
- 11- Hodgson G.M., « *Compétences et contrats dans la théorie de l'entreprise* ». In « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle* ». Édition Economica, p. 91-127.
- 12- Joffre P., « *L'économie des coûts de transaction* ». In « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise* ». Édition Economica, 1987, p. 79-102.
- 13- Joffre P., « *L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XX^e siècle* ». In « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle* ». Édition Economica, 1999, p. 142 – 170.
- 14- Koenig Ge., « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle* ». Édition Economica, 1999.
- 15- Koenig Gi., « *Les théories de la firme* ». Edition Economica, 2^{ème} édition, 1998.
- 16- Menard C., « *L'économie des organisations* ». Édition La Découverte, collection « Repères », 1993.
- 17- Milgrom P. & Roberts J., « *Économie, organisation et management* ». Édition De Boeck Université, 1997.
- 18- Mintzberg H., « *Le pouvoir dans et autour des organisations* ». Édition d'Organisation, 1986.
- 19- Nguyen D. G., « *Économie industrielle appliquée* ». Édition Vuibert, 1995.
- 20- Papillon J-C., « *Une synthèse de quelques critiques récentes de l'économie des coûts de transaction* ». In « *La théorie des coûts de transaction : regard et analyse du management stratégique* ». Edition Vuibert, 2001, p. 75-88.
- 21- Porter M., « *L'avantage concurrentiel* ». Édition Inter-Editions, 1986.
- 22- Rouleau L., « *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde* ». Édition Presses de l'Université du Québec, 2007.

23- Williamson O. E., « *Les institutions de l'économie* ». Édition Inter-Editions, 1994.

Articles de revues

1- Barrère C., « *Pour une théorie critique des droits de propriété* ». Revue ACTUEL MARX, N° 29, 2001, p. 21

2- Charreaux G., « *Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux* ». Cahier du Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations (FARGO), N° 1040101, 2004.

3- Charreaux G., « *La théorie positive de l'agence : positionnement et apports* ». Revue d'Economie Industrielle. Vol. 92. 2^{ème} et 3^{ème} trimestres 2000, p. 193-214.

4- Charreaux G., « *Mode de contrôle des dirigeants et performance des firmes* ». Cahier du CREGO N° 9206.

8- Charreaux, G., « *Structure de propriété, relation d'agence et performance financière* ». Revue économique N° 42(3), 1991, pp. 521-552.

9- Coriat B. & Weinstein O., « *Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences » : une revue critique des développements contemporains* ». Revue d'Économie Industrielle. Numéro spécial pour les 30 ans de la REI N° 129-130, 1^{er} et 2^{ème} trimestre 2010, p. 57-86.

10- Dutraive V., « *Economie fondée sur la compétence et théorie récente de la firme. Une lecture Veblenienne* ». Revue d'économie industrielle N° 124, 4^{ème} trimestre, 2008, p. 51-70.

11- Fama E., Jensen M. C., « *Separation of Ownership and Control* ». Journal of Law and Economics (June), Vol. 88 (2), 1983, p. 301-325.

- 12- Ghertman M., « *Oliver Williamson et la théorie de coûts de transaction* ». Revue française de gestion, 1/2006, N° 160, pp. 191- 213.
- 13- Grant R. M., « *Prospering in dynamically-competitive environment: organizational capability as knowledge integration* ». Organization science, N° 4 jul-aug, 1997, pp. 375-387.

https://www.researchgate.net/publication/237713466_Prospiring_in_Dynamically

- 14- Weinstein O. & Azoulay N., « *Les compétences de la firme* ». Revue d'Économie Industrielle N° 93, 4^{ème} trimestre, 2000, p. 117-154.
http://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_2000_num_93_1_3007

Thèses et mémoires

- 1- Guerchouh M., « *La question de l'efficience organisationnelle du schéma holding en Algérie* ». Mémoire de Magister, F. S. E. G/Université de Tizi-Ouzou, 2002.
- 2- Guerchouh M., « *système de gouvernance et efficience organisationnelle des entreprises algériennes. Une étude comparative des formes d'organisation à travers l'approche intégrale de la gouvernance* ». Thèse de Doctorat en Sciences économiques. FSECSG- Université de Tizi-Ouzou, 2017.
- 3- Mokraoui H., « *Essai sur le concept d'efficacité organisationnelle* ». Thèse de Doctorat 3^{ème} Cycle, Université de Toulouse (France), 1986.