



HAL
open science

De l'économie des organisations

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

| Yvon Pesqueux. De l'économie des organisations. Master. France. 2020. ⟨halshs-02863323⟩

HAL Id: halshs-02863323

<https://shs.hal.science/halshs-02863323v1>

Submitted on 10 Jun 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

Yvon PESQUEUX
Hesam Université
Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »
292 rue Saint Martin
75 141 Paris Cédex 03
France
Téléphone ++ 33 (0)1 40 27 21 63
FAX ++ 33 (0)1 40 27 26 55
E-mail yvon.pesqueux@lecnam.net / yvon.pesqueux@gmail.com
Site web eesd.cnam.fr

De l'économie des organisations

Résumé

Ce texte est organisé de la manière suivante. Après une introduction qui positionne les attendus d'une approche économique de l'organisation, il aborde successivement : xxx la reconnaissance de dimension organisationnelle de la firme chez Ronald H. Coase ; A. A. Alchian & H. Demsetz : les relations d'emploi comme lieu de la Raison calculante ; O. E. Williamson et l'économie des coûts de transaction comme fondement de la volonté d'efficacité organisationnelle visant à réduire la relation à la transaction ; M. C. Jensen & W. C. Meckling et la théorie de l'agence : la substitution de l'agence à la firme et la décision vue comme un mode d'incitation et de contrôle ; un focus sur les 25 ouvrages qui ont le plus marqué le management.

Introduction

Dans une perspective organisationnelle, se référer à des perspectives économiques, c'est inviter à construire des théories des organisations à partir des théories micro-économiques de la firme où il est essentiellement question de routines organisationnelles déterminées par ses présupposés et ses raisonnements. Pour ce qui est des présupposés, ce sont les référents du marché qui constituent l'institution (rappelons que l'institution, c'est ce qui ne se discute pas) où les informations constitutives du prix matérialisé par la transaction vont venir servir de référence et pour ce qui est des raisonnements, c'est l'*ethos* de l'*homo economicus* (le calcul et l'intérêt) qui servira de référence, donc une représentation tout à fait spécifique de l'action collective. Il faut en souligner les débordements idéologiques (au sens où R. Boudon¹ indiquait l'usage idéologiquement aisé des théories des sciences sociales, c'est-à-dire l'usage d'une théorie juste pour construire une compréhension fausse) au point de pouvoir parler

¹ R. Boudon, *L'idéologie*, Seuil, Collection « Points », n° 241

d'« économisation » de la pensée - c'est-à-dire la tendance à tout penser au regard des catégories de ce corpus dans la décennie 1990, corpus qui a occupé une position dominante en sciences de gestion, la question du pouvoir et donc la dimension managériale de l'organisation y étant occultée. Il y serait question d'action organisée si toutefois l'agent économique peut être considéré comme un agent organisationnel.

Dans une perspective organisationnelle, se référer, à partir de perspectives économiques, à de « nouvelles théories de la firme », c'est en même temps indiquer qu'il en existerait d'« anciennes » et inviter à parcourir ces « nouvelles » théories à la lumière des concepts de l'organisation. Il ne s'agit donc pas de n'importe quelle théorie économique car seules celles qui font de l'organisation un lieu privilégié de décision économique sont ici en question.

La question du bien-fondé exclusif du modèle économique doit également être mise en perspective au regard des travaux de K. Marx² quand il s'intéresse, en relation avec le régime des *enclosures* en grande Bretagne, à l'émergence de la manufacture dans les catégories d'un système sociotechnique avec le *putting in system* venant, pour des raisons d'efficacité, se substituer à des « relations de marché » (du moins d'un marché prémoderne, marché qui constitue un système sociotechnique avec la distribution du travail à domicile dans les campagnes, éventuellement complétée par l'avance des matières nécessaires à la fabrication). La question posée par le modèle économique de l'organisation reste celle de la dualité « *putting in – putting out* », mais dans des catégories qui évacue la dimension sociotechnique pour ne retenir qu'une dimension purement économique.

Constatons avec J.-F. Chanlat, pour ce qui concerne l'acteur et le sujet que, « *pris entre la notion économique de l'agent et la réalité des structures, de la technologie et de l'environnement, le monde de la gestion a laissé peu de place à ces deux notions essentielles. Quand d'ailleurs il leur en donne une, il parle plus d'action que de subjectivité et il la réserve la plupart du temps aux cadres dirigeants* »³. Pas étonnant de retrouver une telle remarque sous la plume de l'éditeur de *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*⁴. Mais il ne faut pas sous-estimer le potentiel du retour du sujet dans ces « nouvelles théories de la firme » et l'examen du statut de la décision y trouve sa place d'autant que « l'économisation » de la pensée - c'est-à-dire la tendance à tout penser au regard des catégories de ce corpus économique là a été si (lamentablement ?) importante. L'organisation – lieu de l'action organisée – se trouve ici réduite à la dimension économique de la firme et le comportement organisationnel des agents y est en conséquence pratiquement vidé de son sens. La question du pouvoir y est ainsi occultée.

Le thème de la décision y est à la fois pensé et impensé. Impensé car ce corpus concerne des agents économiques et un monde, le marché qui est différent de celui de

² K. Marx, *Le capital*, Gallimard, collection « La Pléiade », Paris, 1964 (Ed. originale : 1867 pour le tome 1)

³ J.-F. Chanlat, *Sciences sociales et management*, Les Presses de l'Université Laval & Editions Eska, Québec, 1998, p.85.

⁴ J.-F. Chanlat, *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Sainte Foy et Paris, Les Presses de l'Université Laval et Eska, 1990

l'organisation. Pensé, car l'acteur économique y est figuré au travers de la décision. « Je décide donc je suis » pourrait-on dire ou, *a contrario*, « je n'existe pas si je ne décide pas ». La décision y est donc vue comme un processus atemporel qui se traduit par une action, celle d'offrir (et en dualité celle de demander). La théorie qui nous intéresse ici sera d'ailleurs d'abord celle de la demande car demander est en même temps offrir, les « nouvelles » théories étant celles d'un lieu plus spécifique que le marché - la firme - dans lequel les catégories de fonctionnement seront modélisées avec plus de réalisme que dans la théorie néo-classique standard. Mais se référer à ces théories en organisation est aussi occulter le passage de la notion de firme à celle d'organisation. Le contenu de la décision est en effet procédural, atemporel et explicite. Tenter une définition de la décision dans un tel univers pourrait conduire à la définir comme un processus atemporel de délibération au regard de procédures fixées et communes à tous les agents et se traduit par un acte économique, acheter ou vendre (et / ou promettre d'acheter ou promettre de vendre).

Voilà la décision (qui, rappelons-le, sera fondamentalement économique au regard des intérêts des acteurs), replacée dans ses relations avec l'organisation et l'économie et à la lumière des catégories du marché.

Le marché fait son apparition dans la pensée philosophique avec A. Smith⁵ dans *La richesse des nations* et les conséquences en termes de construction des valeurs en sont considérables. Mise en parallèle avec sa *Théorie des sentiments moraux*⁶, c'est à une construction philosophique presque complète (à l'exception d'une esthétique) à laquelle nous sommes confrontés, avec toute la singularité de son Economie Politique. Il avait construit une métaphysique des sentiments moraux qu'il décline ici dans sa version plus réduite des intérêts et, en particulier, des intérêts économiques. En d'autres termes, nous ne sommes pas par ce que nous pensons mais nous sommes par les intérêts qui nous sont propres. Le « je pense donc je suis » devient, en quelque sorte, un « je veux (je désire) donc je suis ». Cette métaphysique conduit à une éthique de l'équité par l'échange dans la référence à l'intérêt de chacun puisque chacun y trouve son compte. A. Smith offrirait ainsi, en quelque sorte, une philosophie dans laquelle la métaphysique des sentiments moraux (y compris celle plus réduite de l'intérêt particulier) conduirait à une éthique de l'équité dans sa référence à l'intérêt (puisque suivre son intérêt conduit à une situation équitable pour chacun d'entre nous compte-tenu des autres) et finalement à une Politique où le marché tiendrait lieu de cité et même de cité juste. Il faut souligner l'extrême puissance de ce concept de marché qui possède un volet à la fois théorique et pratique : théorique car il constitue le support de l'échange et pratique car il est le résultat indiscutable de la division du travail, « objectif » pourrait-on dire. Cette éthique de l'équité du marché dédouane, en quelque sorte, cette construction philosophique de l'égoïsme et du particularisme des intérêts privés du fait du fondement métaphysique de l'intérêt comme anthropologie générale. Le sujet y est défini par ses intérêts. Ce que le calcul moral réduit au conséquentialisme⁷ (c'est-à-dire que la validité d'un acte est

⁵ A. Smith, *La richesse des nations*, Garnier Flammarion, Paris, n°598 et 628 (Ed. originale : 1776)

⁶ A. Smith, *Théorie des sentiments moraux*, PUF, Paris, 1998 (Ed. originale : 1754)

⁷ Le terme de « conséquentialisme » est apparu après que John Stuart Mill ait reformulé la théorie de l'utilitarisme – n'ont de valeur que les choses utiles au regard de l'acteur et de son action – au milieu du XVIII^e siècle. Ce terme de « conséquentialisme » est devenu une référence de la *Business Ethics* à partir de la décennie 1980 aux Etats-Unis puis en Europe

jugée au regard de ses conséquences, d'où le calcul préalable à opérer sur les conséquences attendues), voire à la maximisation pure et simple est inapte à véritablement fonder, c'est-à-dire le passage de l'individu à la société, le marché comme « cité juste » le réalise par le jeu « objectif » de l'échange.

A. Smith marque, par son œuvre, la naissance de *l'homo economicus* en lui construisant son anthropologie générale sur une conception lue au travers de ses intérêts dans un univers (un cosmos) qui est le marché. En d'autres termes, le marché est le lieu où l'Homme peut se prévaloir de ses intérêts pour agir. C'est aussi ce qui va autoriser à raisonner à partir des valeurs économiques comme critère de jugement (d'évaluation si l'on préfère).

Les conséquences de l'apparition du raisonnement sur les valeurs économiques sont considérables en termes de fondement des valeurs car, à la dualité « valeurs universelles – valeurs contingentes » se substitue le jeu de l'utilité (par référence à une métaphysique de l'intérêt par l'argument que ce qui sert nos intérêts nous est utile) et de la rareté. C'est en effet la rareté, d'ordre physique (limitation des ressources) et social (du fait des demandes des autres) qui entrave la satisfaction sans limites de ses intérêts et marque ainsi la nécessité de trouver un lieu d'échange – le marché - où les intérêts de chacun puissent s'exprimer compte-tenu ceux des autres. Le marché est ainsi le lieu de dissociation et d'identification de soi par rapport aux autres.

La forme politique qui naît de cette construction philosophique tenant compte de la dialogique « rareté – utilité » est le libéralisme. C'est une critique, au nom du jeu de la liberté des intérêts, du statut de la règle comme mode de gouvernement. Cette critique se justifie au nom du marché vu comme cité juste. Régulation, coordination et adaptation dans le marché opèrent sur la base d'une référence à la division du travail (spécialisation de chaque individu en fonction de ses intérêts et de ses compétences) qui fonde ainsi la socialité de façon « objective » et à l'échange (la division du travail induisant l'échange). L'Etat comme mode de gouvernement des citoyens est, pour les tenants du libéralisme économique, un « Etat-croupion⁸ » (dont l'action est limitée aux fonctions régaliennes et enseignement comme mode de construction et de diffusion des savoirs).

Approfondissons les conséquences liées à une telle anthropologie au regard des catégories issues de la philosophie grecque : un *pathos*, un *psychos*, un *telos*, un *thymos*. Le *pathos* d'un tel *homo economicus* est clairement occulté. Un *cosmos* sans espace et sans temps, le marché, correspond au *pathos* d'un *homo economicus* sans corps, sans âge, sans maladie ...

La psychologie d'un tel sujet est réduite à la validation de ses intérêts et, à ce titre, non seulement ce sont ses intérêts qui permettent de construire un tel sujet, mais son *telos* consiste tout simplement à les suivre. Le comportement de *l'homo economicus* ainsi construit est bien celui d'un sujet qui va suivre ses intérêts, intérêts qui servent à le définir. Son *thymos* (façon de paraître) est, tout comme son *pathos*, dépourvu de toute

⁸ Ce terme « d'Etat-croupion » est forgé à partir du terme de « parlement croupion », expression utilisée par les historiens pour caractériser la réduction du rôle du Parlement en Grande Bretagne sous la dictature de Cromwell

épaisseur sociale. Il apparaît aux autres de façon neutre et ne se manifeste qu'au travers de l'expression de ses intérêts à ceux puis à celui qui lui permettra de les satisfaire au mieux, c'est-à-dire comme client et comme fournisseur. Il ne s'ensuivra aucune relation durable, aucune habitude, aucune sympathie dans une dimension temporelle. Le marché est le lieu de l'isolement individuel dont la contrepartie est la satisfaction de ses intérêts.

Dans un tel univers, on assiste à la disparition du sujet qui laisse place à l'agent dont l'analyse du comportement sera approfondie dans le cadre de la théorie économique néoclassique.

Pour deux raisons, c'est-à-dire, d'une part, la façon dont K. Marx s'empare de la théorie de valeur travail dans un projet politique qui construit la négation du marché et, d'autre part, du fait de l'approfondissement de la psychologie (même si sans doute, l'insuffisante élaboration la psychologie convoquée a livré un corpus réduit aux économistes de l'époque) de l'*homo economicus* effectuée par J.-S. Mill, la fin du XIX^e siècle, qui est marquée, dans la pensée économique, par la séparation de cette discipline qu'est devenue l'économie de la philosophie morale et politique.

J.-S. Mill jette les fondements d'une Raison qui ne prenne sens qu'au regard des intérêts. L'action – et les décisions qui servent à la construire – n'ont de validité que dans la mesure où elles concourent à la satisfaction de l'intérêt du décideur, c'est-à-dire dans la mesure où elles lui sont utiles. C'est cette manière de voir qui jette les fondements de l'utilitarisme. Le sujet n'est que décision raisonnable que parce qu'utile.

L'*homo economicus* de la théorie néoclassique sera construit comme un sujet à rationalité parfaite, c'est-à-dire un sujet dont les décisions sont une à une calculées dans l'univers intellectuel de rationalité parfaite et par référence au conséquentialisme dans la mesure où, ce décideur-là, possède une connaissance claire de l'ensemble de ses préférences, qu'en conséquence il est capable d'attribuer des utilités spécifiques et calculables à tous les biens et les services et, qu'enfin, il possède une information sur toutes les conditions de l'offre et de sa demande. A l'univers cognitif d'un tel décideur correspond un *cosmos*, c'est-à-dire un univers dans lequel il agit et ce *cosmos* est le marché de concurrence pure et parfaite.

Il s'ensuit une conception du monde dans laquelle une multitude d'agents au comportement économique dual (ils sont simultanément offreurs et demandeurs) exercent leurs capacités cognitives pour décider au mieux de leurs intérêts. Le projet de l'*homo economicus* recouvre tous les autres et il est même possible d'affirmer que, dans ce corpus théorique, les autres projets seraient réductibles à celui-là. En conséquence, il suffit de raisonner sur l'univers de décision d'une des attitudes, la demande par exemple, pour en déduire celui de l'autre en dualité (l'offre). Il n'y a donc pas d'organisation, mais des offreurs dont les spécificités tiennent des attributs de la firme.

Cet univers de pensée va à la fois penser et impenser la décision dans un contexte d'anéantissement du sujet puisque son anthropologie est réduite à une psychologie « calculante » dans un *cosmos* – le marché – sans épaisseur spatiale ni temporelle. La psychologie d'un tel sujet le définissant de manière suffisante, c'est donc à l'examen de son univers que vont se consacrer les économistes. Parmi ceux-ci, L. Waras et V. Pareto

sont les plus souvent cités à titre de référence dans la peinture qu'ils nous offrent d'un monde économique aux équilibres optimaux dans laquelle tous les biens et les services sont ramenés à la nature de biens et de services au sens abstrait du terme, qu'il s'agisse du travail dont la nature sociale est ainsi occultée, ou de la monnaie dont plusieurs déterminants tels que la confiance ou la passion sont également niés.

C'est à la construction d'une théorie pure d'un monde économique où les décideurs, munis d'une Raison utilitaire vivent en harmonie que nous invitent ces auteurs-là, toute situation réelle n'étant que dégradée par rapport à cette norme.

Le thème de la décision y est à la fois pensé et impensé. Impensé car ce corpus concerne des agents économiques et un monde, le marché, qui est différent de la dimension et du contexte social de l'organisation. Pensé car l'agent économique y est figuré au travers de la décision. « Je décide donc je suis » pourrait-on dire ou, *a contrario*, « je n'existe pas si je ne décide pas ». La décision y est considérée comme un processus atemporel qui se traduit par une action, celle d'offrir (et en dualité celle de demander). De plus, le contenu de la décision est procédural et explicite, c'est-à-dire atemporel et en fonction de délibérations au regard de procédures fixées et identiques à tous les agents et traduit par un acte économique, acheter ou vendre (et / ou promettre d'acheter ou de vendre). Se référer à ces théories en sciences de gestion est aussi occulter le passage de la notion de firme à celle d'organisation.

Le projet est de construire une représentation de l'organisation comme appareil, une structure et une hiérarchie, en l'ouvrant au calcul économique et en faisant du décideur un calculateur ambitieux, ambigu et hégémonique.

Ambitieux car il indique un monde d'organisations qui est intermédiaire entre la société et l'individu, mais que l'on voit fonctionner comme des individus décidant par calcul sur la base de critères strictement économiques dans une société qui est figurée comme un marché. La représentation de l'organisation ainsi proposée est celle d'une somme d'individus et celle de la société se caractérise alors à la fois comme une somme d'organisations et comme un marché. C'est en particulier le projet que dénonce d'H. Mintzberg⁹ quand il nous invite à l'exploration d'un monde fait d'organisations qui est aussi en quelque sorte un monde où il n'y aurait pas autre chose que des organisations, un monde où les sociétés se dissoudraient dans les organisations qui, elles-mêmes, se dissoudraient dans les individus qui les constituent et dont le marché serait la seule référence conceptuelle véritablement explicative.

Ambigu car il pose le problème de savoir s'il y a une vie en dehors du calcul économique, ce qui reviendrait, à l'instar de S. Lahlou, de poser la question de savoir : « Pour quelle espèce travaillons-nous ?¹⁰ ». Il propose la thèse de savoir si nous ne travaillerions pas pour une nouvelle espèce que nous aurions créée, celle des organisations et qui vivraient à la fois comme, indépendamment, et au-delà de nous qui sommes des humains. A persévérer dans leur être comme nous perséverons dans le nôtre, ces organisations-là vivraient à la fois une vie autre que la nôtre, car d'ordre économique et débarrassée de son épaisseur sociale en venant indiquer le projet qui

⁹ H. Mintzberg, *Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 1980

¹⁰ S. Lahlou, « Pour quelle espèce travaillons-nous ? », *Ethique des Affaires*, n°9, hiver 1997

serait le nôtre et qui n'aurait de sens que dans un ordre économique. Elles viendraient constituer le lieu obsessionnel de nos décisions et de nos calculs pour nous qui en sommes les agents organisationnels et consommateurs de leurs fruits.

Hégémonique car parler de l'organisation, c'est parler de toutes les entités au regard des catégories économiques et du marché. La firme serait ainsi la forme canonique de l'organisation dont elle constituerait le projet et celui de la société. A ce titre, toutes les organisations de quelque nature que ce soit auraient vocation à fonctionner sur le modèle de la firme. L'organisation, comme objet social, est confrontée aux problèmes de structures, aux méthodes et aux outils propres à assurer son bon fonctionnement à condition que ceux-ci prennent leur sens dans les catégories du calcul économique. Elle est donc réduite à la dimension d'une firme.

Considérée comme « objet économique », l'organisation est concernée par la justification de l'existence de structures, la focalisation des méthodes et des outils de son bon gouvernement à la lumière des catégories du marché et c'est au travers de ce regard que l'organisation considérée comme organisation économique et comme projet hégémonique est conçue, ceci devant en constituer la norme. La régulation du marché est la régulation indiscutable de la transaction. La coordination des agents opère au regard de leur qualité de client ou de fournisseur. A ce titre, un client peut toujours changer de fournisseur et la transaction est représentative de l'inexistence d'une épaisseur sociale du marché, mais *a contrario*, quand elle a lieu, elle suppose l'épaisseur sociale de l'organisation. L'adaptation est flexible au regard du « libre jeu de la loi de l'offre et de la demande », présupposé naturaliste du marché où l'information tient la place d'un signal au regard duquel l'agent économique fonde ses calculs. C'est le jeu de cette loi qui conduit à la transaction l'agent à prendre le caractère de client ou de fournisseur et lui conférer ainsi sa dimension sociale. Avec ces approches, il s'agit de défendre la place centrale accordée au postulat d'efficacité des marchés.

La posture sous-jacente à ce postulat est la suivante : les anticipations – comprendre « les effets attendus de la décision » – construisent une norme valide de comportement. Le jeu du postulat de l'efficacité des marchés (au regard de l'utilisation des informations économiques dans le contexte de la rationalité des agents) assure une allocation optimale des ressources dans l'espace et dans le temps. Mais rappelons qu'il existe une « théorie sale » des anticipations quand elles sont lues comme des phénomènes de foule (panique, mimétisme dont l'évocation est ici absente). Les spéculations, au sens propre comme au figuré, car l'agent n'est qu'économique, ne sont que stabilisantes. La décision (qui est fondamentalement économique au regard des intérêts des agents) est constitutive de l'organisation.

La reconnaissance de dimension organisationnelle de la firme chez Ronald H. Coase¹¹

C'est dans un article de 1937 que R. H. Coase pose le problème de la dimension organisationnelle de la firme dans un univers de pensée qui empêchait de concevoir

¹¹ R. H. Coase, *The Nature of the Firm*, *Economica*, vol. 16, 1937, pp. 331-351

l'entreprise comme étant une organisation. Il va marquer le renouvellement d'une théorie de la firme qui devient autre chose que la « firme point », mais une théorie où le sujet n'a toujours pas sa place. Un second apport est lié à l'introduction de la notion de coût de transaction comme facteur génératif de la « firme-organisation » (au regard de l'importance de ces coûts dans le fonctionnement du marché et de la dimension temporelle de l'activité économique).

Pour reprendre l'expression d'H. Gabrié & J.-L. Jacquier : « *Plus précisément, là où elle existe, la forme entreprise doit exhiber un avantage particulier sur l'autre forme possible d'organisation économique : la forme-marché. C'est pour résoudre ce problème que Coase fut amené, d'une part, à proposer une conception nouvelle de la nature de l'entreprise : la firme organisation coordonnée de manière centralisée et autoritaire et, d'autre part, à justifier son existence, vis-à-vis de l'organisation décentralisée du marché, par une théorie fondée sur un nouveau concept : la théorie des coûts de transaction* »¹². Du fait de l'existence de coûts de transaction, le décideur dans l'organisation se trouve distingué du décideur de l'univers du marché, dont la conception duale en faisait aussi bien un offreur qu'un demandeur. R. H. Coase prend acte de l'existence de la grande organisation et assume le projet d'une entreprise de managers et non plus d'une confusion « entreprise – entrepreneur ». A ce titre, R. H. Coase conçoit la rationalité du manager dans une « firme-organisation » dans un sens spécifique : celui de l'efficacité organisationnelle. Cette firme est constituée de décideurs et d'exécutants, les décideurs méritent seuls, en quelque sorte, qu'on leur porte attention et doivent agir pour minimiser les coûts de fonctionnement, cette minimisation étant elle-même la garantie de l'efficacité économique globale – firmes et marché compris. La psychologie du décideur est étendue à l'analyse de la transaction dans un monde économique défini cette fois au regard de ce concept aussi bien pour ce qui concerne l'entreprise que pour ce qui concerne le marché. La firme est conçue comme un mode d'allocation des ressources différent de celui du marché, mode dans lequel le décideur se doit de mobiliser d'autres catégories que celles qui prévalent dans le marché.

R. H. Coase consacre l'essentiel de ses développements à la justification de la firme au lieu et place du marché compte tenu des éléments suivants :

- Le mécanisme de la fixation des prix sur le marché possède un coût ;
- La transaction sur le marché possède une épaisseur sociale minimale du fait de la nécessité de formuler un contrat ;
- Le marché exclut l'idée de contrat à long terme.

Le marché peut alors être en quelque sorte considéré comme un lieu où il est possible de se procurer de l'information sans frais donc sans coût de transaction mais, comme le souligne I. M. Kirzner¹³ « *la possibilité de se procurer sans frais de l'information concernant des opportunités désirables et accessibles ne suffit en aucun cas à garantir que ces opportunités sont toujours saisies* ».

¹² H. Gabrié & J.-L. Jacquier, *La théorie moderne de l'entreprise – l'approche institutionnelle*, Economica, Paris, 1994, p. 59

¹³ I. M. Kirzner, *Concurrence & Esprit d'entreprise*, Economica, Paris, 2005 (Ed. originale : *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, 1975)

R. H Coase reprendra cette argumentation dans son ouvrage intitulé *La firme, le marché et le droit*¹⁴. Une firme apparaît lorsque la signature d'un contrat à très court terme d'« achat – vente » sur le marché ne serait pas satisfaisante car il existe un coût de fonctionnement du marché. C'est donc en créant une organisation permettant à une autorité de répartir les ressources que certains coûts peuvent être évités. Le rôle de l'entrepreneur est de remplir cette fonction à moindre coût. La répartition des ressources ne se fait alors pas directement par le mécanisme des prix. De plus, les transactions sont traitées différemment par les gouvernements ou par les organismes dotés de pouvoir régulateur selon qu'elles ont lieu sur un marché ou au sein d'une firme. C'est le cas, par exemple, des taxes sur les ventes qui interviennent sur le marché et non sur les mêmes transactions intervenues dans la firme. Une telle taxe tendrait donc à rendre les firmes plus grandes. L'instauration de quotas et le contrôle des prix encourageraient aussi la croissance des firmes.

Une firme peut se définir comme « *un système de relations qui apparaît lorsque la répartition des ressources dépend d'un entrepreneur* ». Mais c'est à cause des rendements décroissants que la production n'est pas le fait d'une seule grande organisation. Pour R. H. Coase, une force d'intégration dans une économie différenciée existe déjà sous la forme du système du prix. Ce qu'il faut expliquer, c'est pourquoi une force intégrante, l'entrepreneur, apparaît pour diriger ceux qui fuient le risque et à qui il garantit un salaire.

R. H. Coase parvient, à l'issue de l'examen de ces arguments, à définir la firme « en creux », puisque c'est elle qui permet d'apporter une réponse efficiente. Il s'ensuit l'établissement de liens subtils entre la firme et le marché et R. H. Coase en déduit une théorie de la taille optimale de la firme dont la dimension se développe jusqu'au moment où le coût de la transaction interne devient plus coûteux que celui de la transaction de marché. C'est à ce titre que le décideur dans l'entreprise est l'organisateur des transactions internes dans l'organisation tout comme celui de la transaction sur le marché.

A. A. Alchian & H. Demsetz¹⁵ : les relations d'emploi comme lieu de la Raison calculante

Il a fallu attendre plus de cinquante ans après le texte initial de R. H. Coase pour que les apports de ces deux auteurs conduisent à un déblocage de la perspective micro-économique de l'organisation et à un enrichissement de la conception économique du décideur dans le cadre de ce que l'on qualifie maintenant de « nouvelles théories de la firme ».

Le postulat d'A. A. Alchian & H. Demsetz est que, dans une économie capitaliste où les agents privés possèdent les ressources et se chargent de leur allocation, le comportement de maximisation les conduit à décider des formes d'organisation les plus efficaces.

¹⁴ R. H. Coase, *La firme, le marché et le droit*, Diderot Editeur, Arts et Sciences, Paris, 1997

¹⁵ A.A. Alchian & H. Demsetz, « Production, Information Costs and Economic Organisation », *The American Economic Review*, vol. 62, n° 5, décembre 1972

La « spécialisation coopérative » justifie, au nom de l'efficience, le travail collectif et donc l'apparition des organisations. Comme le soulignent H. Gabrié & J.-L. Jacquier¹⁶ : « la coopération peut prendre place dans deux formes d'organisation : ou bien elle est organisée, entre deux spécialistes, à l'intérieur d'une entreprise, par une relation d'emploi : l'un est employé de l'autre ; ou bien elle est organisée sur le marché par une relation d'achat - vente : l'un achète la production de l'autre ». Pourquoi une forme d'organisation (la firme) est-elle alors supérieure à l'autre (le marché) ? Quel est le comportement du décideur dans la première ? La proposition des auteurs est que l'organisation marchande permet de mieux mettre en place une rationalité calculante. Ils capitalisent en quelque sorte sur les apports plus généraux à la théorie économique des catégories idéologiques de l'« Ecole de Chicago ».

Rappelons que l'« Ecole de Chicago » se développe à partir de la décennie 1960, avec, pour chef de file, le Prix Nobel d'économie M. Friedman. Il développe d'abord principalement une théorie de la monnaie sur la base de la place essentielle accordée aux catégories du marché (la monnaie est un bien comme un autre dont la valeur dépend de l'offre et de la demande). Il propose ainsi, à l'époque du dogme des taux de change fixes, de laisser fluctuer le cours d'une monnaie en fonction de l'offre et de la demande dans un univers de taux de change flexibles. Il en va de même pour le prix de tous les biens à une époque où le contrôle des prix par l'Etat était un fait courant du fait des pressions inflationnistes. Ses édiles ont proposé le démantèlement de toutes les règles de contrôle et de tous les programmes de politique économique, le « libre jeu » des « mécanismes » de marché devant stimuler de façon optimale l'activité économique. Ce modèle de développement a été proposé aux pays en développement. D'autres économistes ont ensuite poursuivi sur la même voie en replaçant au centre le personnage de l'*homo economicus* et le calcul économique qui est le sien (maximisation de sa satisfaction sous contrainte budgétaire) en l'appliquant à tous les aspects de la vie (par exemple rapport entre le temps passé et les dépenses effectuées par un individu dans le système éducatif par rapport à l'actualisation des revenus futurs voire au mariage, etc.). On parle alors d'« ultralibéralisme ».

La firme se caractérise par un travail en équipe dirigé par un agent central qui décide de l'action de ses subordonnés. Pour A. A. Alchian & H. Demsetz, la transaction marchande et la relation d'emploi sont de même nature et il est donc possible de raisonner par analogie, même si la relation d'emploi présente des spécificités, en conservant les critères de la raison calculante de la transaction marchande dans la relation d'emploi. Cette raison calculante va s'inscrire dans les relations qui s'établissent entre l'intensité du travail et ses modes de rémunération. L'organisation économique est ainsi le lieu de la mesure de la productivité des *inputs* et celui de la mesure des rémunérations en corrélation étroite avec la première. C'est de la qualité de cette corrélation que dépend la productivité.

La difficulté apparaît du fait du contexte de la production en équipe à cause de la difficulté d'apprécier la contribution de chacun à la production. La détection des performances individuelles est donc nécessaire, mais elle a un coût dans la mesure où il s'agira d'observer le comportement de chacun au regard du fait qu'il s'agit d'un *input*. Mais chacun de ces agents aura tendance à se dérober au contrôle sur la base d'une

¹⁶ H. Gabrié & J.-L. Jacquier, *op. cit.*, p. 104

conception pour le moins pessimiste d'agents organisationnels qui tentent le plus possible de « tirer au flanc » dans une perspective utilitariste réduite (voire strictement égoïste) de l'expression de leurs intérêts.

La manière de justifier cette conception de l'Homme au travail qui tend à le caractériser, dans sa position d'exécutant, en montre la filiation avec les conceptions des économistes de la théorie économique néoclassique. Un Homme qui n'est pas propriétaire va tendre, au regard de ses intérêts, à en faire le moins possible en échange de la vente de sa force de travail. Cette conception sera aussi celle qui va caractériser les raisonnements d'autres éléments de ce corpus qualifié de « nouvelles théories de la firme », aussi bien chez O. E. Williamson que chez M. C. Jensen & W. C. Meckling, comme on le verra plus tard.

La conception de la décision est ici plus proche de la conception néoclassique que de celle de R. H. Coase ou de H. A. Simon. L'organisation du travail en équipe peut être prise en charge par le marché compte tenu des rémunérations offertes et au calcul du « décideur – exécutant » compte-tenu du niveau et des modalités de cette rémunération. Ceci conduit à l'émergence d'un agent spécifique - le contrôleur, dont la rémunération va dépendre de sa capacité à susciter un *output* collectif plus important. Le contrôleur opère à partir de « prérogatives » : il mesure des résultats de l'équipe en termes *d'output*, il gère la distribution des rémunérations, il organise l'observation du comportement des *inputs* pour détecter leur productivité marginale, il propose l'attribution des tâches et instructions quant à leur exécution, il exerce le pouvoir de réviser ou de résilier les contrats individuels des propriétaires *d'inputs*.

On est donc ici face à deux types de décideurs :

- Ceux qui décident des modalités de la fourniture de leur *input* à l'organisation dont l'univers de décision dépend du lien « rémunération – préférences » qui constitue le niveau d'exercice de leur raison calculante ;
- Ceux qui décident du contrôle des modalités de ceux qui fournissent des *inputs* et qui repose à la fois sur des droits spécifiques, mais dont le comportement est récursivement assimilable au précédent.

O. E. Williamson et l'économie des coûts de transaction comme fondement de la volonté d'efficacité organisationnelle visant à réduire la relation à la transaction

Les textes d'O. E. Williamson qui servent de référence à la construction de cette économie des coûts de transaction sont nombreux et se répondent tout en se précisant les uns les autres à partir du début de la décennie 1980. Il est en ce sens plus difficile de poursuivre la lecture entamée au regard du statut de la décision, même si le projet de R. H. Coase et de H. A. Simon est ici poursuivi dans la mesure où il s'agit toujours de dresser les contours d'une firme qui ne soit pas réduite à la conception atomistique de la théorie néoclassique. Le succès de cette oeuvre est considérable dans le projet de justification idéologique des catégories du marché en en faisant une institution, c'est-à-dire ce qui ne se discute pas, même s'il est beaucoup plus mesuré chez les économistes

qui critiquent chez cet auteur l'aspect scientifique de sa construction au travers de l'insuffisance du formalisme proposé.

Pour O. E. Williamson, la firme existe au regard des avantages économiques qu'elle propose en termes de coûts de transaction sur les modes de coordination issus des transactions effectuées sur le marché. Il part d'une même conception de l'Homme au travail qu'A. A. Alchian & H. Demsetz en considérant que, dans le contexte de leur intérêt individuel, ils vont chercher à « tirer au flanc ». Mais l'articulation qui va s'opérer entre de tels agents ne sera pas le fait d'un lien plus ou moins clair entre des rémunérations et des productivités individuelles, mais à partir du renouvellement d'une théorie de la décision focalisée autour du concept de coût de transaction.

Du fait de l'époque à laquelle il écrit, O. E. Williamson tient compte de la complexité des organisations. En ce sens, il peut être à la fois qualifié d'héritier de R. H. Coase à qui il va emprunter le concept de transaction et d'H. A. Simon à qui il va emprunter celui de rationalité limitée. Mais il généralise le concept du premier en introduisant celui du second dans une construction plus complète qui est celle de l'économie des coûts de transaction qui peut être lue comme une théorie générale de la décision.

Chez O. E. Williamson, la transaction apparaît entre des unités technologiquement différentes dans une perspective contractuelle. Un coût de transaction est la somme des « *coûts ex ante de négociation et de rédaction du contrat qui relie les deux entités et des coûts ex post d'exécution, de mise en vigueur et de modification du contrat lorsque apparaissent des conflits* »¹⁷. O. E. Williamson pose ainsi les contours du jeu de la raison calculante et donne une lecture économique d'un contrat venant habiller, de manière en quelque sorte plastique la transaction, tout en offrant le portrait d'un décideur qui soit capable de mettre en œuvre tous ces processus d'évaluation pour donner un contenu à tous ces contrats.

Ce qui nous intéresse ici, c'est la façon dont le concept de coût de transaction « impense » la décision et le sujet. Le monde du contrat est celui de la planification, des promesses, de la concurrence, de la gouvernance et du calcul. L'opportunisme des agents élargit en quelque sorte la psychologie « simonienne » d'une éthologie qui tient toujours de la maximisation des intérêts, mais dans un univers de transactions qui accepte l'existence d'actifs spécifiques. Par « *actif spécifique* », O. E. Williamson entend « *les investissements durables entrepris pour des transactions particulières* » qui ont « *une valeur qui est par définition beaucoup plus faible dans d'autres emplois que dans l'usage particulier pour lequel ils ont été prévus* »¹⁸. Il est possible de voir là une définition « contortionnée » de la bureaucratie au service de la spéculation. Les spécificités cotées par O. E. Williamson sont celles de site, de destination, d'actifs physiques et d'actifs humains où l'Homme est représenté (conformément aux conceptions de l'« Ecole de Chicago ») comme du capital.

C'est ce qui va conduire l'économie des coûts de transaction à prendre une vocation explicative qui permette de distinguer l'organisation par le marché de l'organisation par

¹⁷ O. E. Williamson, « The Modern Corporation : Origins, Evolution, Attributes », *Journal of Economic Literature*, vol. XIX, October 1981, p. 1544

¹⁸ O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, 1985, p. 55

la hiérarchie et d'expliquer les relations qui s'établissent entre les deux. Le personnage visé par O. E. Williamson est l'administrateur de la firme capitaliste qui assure à la fois décisions opérationnelles (organisation du travail, rythme de production, etc.) et décisions stratégiques. Comme le soulignent H. Gabrié & J.-L. Jacquier : dans la firme capitaliste, le poste de *leader* est toujours occupé par un individu qui a « *des capacités de traitement de l'information supérieures et des talents oratoires et décisionnels exceptionnels* » ; il fait partie de l'élite. C'était d'ailleurs également le cas chez H. A. Simon pour qui le dirigeant, confronté à un univers de décisions non programmées, est inscrit dans une boucle « information – décision » plus large que l'exécutant qui, pour sa part, va s'inscrire dans une boucle serrée « information – décision », au cas où sa rationalité limitée le ferait déraiser. Les hommes laissent libres et égaux en droit, sauf dans l'organisation ! Le recours à cette figure de l'administrateur conduit à une moindre perte d'efficacité productive par rapport au cas idéal, hypothétique, où l'administrateur aurait une rationalité parfaite, mais aussi par rapport au philistin, trop limité pour accéder à ce niveau d'efficacité. C'est ce qui autorise à donner un rôle spécifique à cet administrateur en comparaison des autres. La décision reste ancrée dans l'univers de la théorie néoclassique mais compte tenu de l'anthropologie d'un dirigeant muni des compétences qui lui permettent d'assurer au mieux de l'efficacité la relation d'autorité pour lutter contre l'opportunisme des subordonnés. Le risque initial de la relation d'autorité étant celui de la dissimulation à l'embauche pour obtenir un apprentissage ou celui de minimiser leur apport productif, l'employeur acquiert, par le contrat d'embauche, le droit légitime de contrôler l'effort productif et l'ajustement *ex post* du salaire à la productivité.

O. E. Williamson tente aussi de démontrer la supériorité de la firme capitaliste sur la firme autogérée au travers des catégories des coûts de transaction par comparaison entre la Relation d'autorité et le Groupe de pairs et c'est cette démonstration qui vient compliquer la construction qu'il nous livre. Pour synthétiser son argumentation, la firme autogérée substitue en partie la relation en groupes de pairs à la relation d'autorité. La firme autogérée peut pourtant se constituer en relation de transaction interne plus efficace que la relation de transaction sur le marché. Il s'agit donc de pouvoir démontrer que la firme autogérée serait *in fine* moins efficace que la firme capitaliste et la réponse se trouve aussi dans le concept de coût de transaction. Les éléments du coût de transaction liés à la gestion d'un groupe de pairs s'ajoutent au coût de transaction de la relation hiérarchique car la relation hiérarchique est de « droit naturel » au sein de la firme. A ce titre, la firme autogérée, même avec une efficacité supérieure à la transaction de marché, du fait de l'adjonction des coûts de transaction liés à la relation du groupe de pairs, ne peut donc fonctionner que de façon moins efficace que la firme capitaliste du même type.

Au-delà de ces deux relations, O. E. Williamson étudie quatre autres modes d'organisation interne significatifs de types de firmes, toujours dans le projet de fonder une organisation dans le cadre de la théorie néoclassique sans la réduire à la conception atomistique. Il s'agit du « *putting-out system* », du « mode fédératif », du « mode communautaire - chacun pour soi » et de la « sous-traitance interne ». Le « *putting - out system* » est étudié sous l'angle historique, le « mode fédératif » rassemble des travailleurs indépendants côte à côte, la « sous-traitance interne » vise des contrats signés entre donneur d'ouvrage et agents autonomes, le mode « communautaire -

chacun pour soi » est hypothétique et concerne une utilisation commune d'un potentiel par des travailleurs indépendants. Dans chacun de ces cas, l'anthropologie du décideur permet de justifier l'existence de telle forme au regard du jeu de la raison calculante. C'est donc bien elle qui en constitue le facteur commun et qui ancre cette économie dans le projet d'une idéologie libérale commune à toutes ces théories. Mais ce qu'occulte l'économie des coûts de transaction, c'est qu'à un pouvoir de transaction, correspond aussi un pouvoir de soumission.

C'est l'étude de l'efficacité transactionnelle de chacun de ces modes qui est ici visée afin d'offrir les fondements d'une nouvelle histoire de la hiérarchie au regard d'une volonté d'efficacité organisationnelle, et c'est bien cette volonté qui vient donner un contenu anthropologique au décideur. Tout comme chez A. A. Alchian & H. Demsetz, il se sert de cette analyse pour construire une théorie de la taille de l'entreprise.

M. C. Jensen & W. C. Meckling et la théorie de l'agence : la substitution de l'agence à la firme et la décision vue comme un mode d'incitation et de contrôle

Rappelons que l'agence est un des apports majeurs de la sociologie américaine. La notion est beaucoup moins commode qu'il n'y paraît du fait de sa filiation américaine d'une part et de son utilisation dans le cadre des développements de la théorie micro-économique de l'autre. L'idée d'agence se réfère « à la capacité des individus à agir de manière indépendante et de faire leurs propres choix en toute liberté »¹⁹. Elle comporte trois aspects : le libre arbitre, la délégation d'autorité et le contrôle. Elle se différencie de la notion de structure qui indique l'idée d'un cadre construit pour limiter ou influencer les choix des individus. Avec l'agence, on est dans une conception sociologique qui part de l'individu. Tout comme la notion de contrat, elle est passée de la sociologie à l'économie et aux sciences politiques. L'agence indique l'existence d'un modèle applicable à la conception des relations sociales comprenant des questions telles que la délégation d'autorité et les questions corrélatives de contrôle dans la vocation de ces deux aspects à limiter (ou pas) la volonté d'action des agents. La notion contribue à une théorie des choix rationnels. E. Kiser²⁰ mentionne l'existence de quatre dimensions : l'agence comme lieu d'expression du libre arbitre, l'agence comme explication résiduelle de la structure venant indiquer pourquoi les agents ne se comportent pas conformément à leur volonté, l'agence comme mode d'action (manière d'influencer le monde par un cadre rendant possible la création de certains savoirs) et l'agence comme outil analytique exprimant l'existence d'un univers d'action offrant un périmétrage à la notion de contingence, même si cet univers est construit par l'observateur (pour répondre à la question – qu'est-ce qui ce serait passé si...). L'agence comprend les expériences et les perceptions qu'ont les individus des structures et de la société et permet de construire une théorie du conflit réduite au désaccord (dans les relations « parents – enfants » par exemple). Elle met donc l'accent sur l'aspect indéterminé de l'action humaine par différence avec le déterminisme lié aux

¹⁹ C. Baker, *Cultural Studies: Theory and Practice*, Sage, London, 2005

²⁰ E. Kiser, « Comparing Varieties of Agency Theory in Economics, Political Science, and Sociology: An Illustration from State Policy Implementation », *Sociological Theory*, vol. 17, n° 2, pp. 146-170, 1999

structures. Les dimensions psychologiques et sociologiques de l'agent sont alors prises en compte dans la capacité à mener volontairement une action dans une perspective socialement construite. L'agence dont il sera question ici a été tronquée de la dimension de libre-arbitre afin de lui permettre de remplacer la notion de firme de la théorie micro économique. Les coûts d'agence se substituent aux coûts de transaction. Les coûts d'agence se divisent entre les coûts de recrutement d'un mandataire, les coûts d'information (et de contrôle) et les coûts discrétionnaires.

La théorie de l'agence se développe dans les années 1960 et au début des années 1970 quand les économistes se mettent à explorer la question de la prise de risque dans un groupe ou entre des individus ayant des attitudes différentes face à lui. Elle se positionne donc dans face à cette question du risque du fait que des individus qui coopèrent ont des visions différentes du travail et des objectifs. De façon plus spécifique, la théorie de l'agence postule que la relation d'agence, c'est-à-dire une situation où certaines responsabilités sont déléguées à un mandant afin de les assumer constitue la substance de l'organisation. Elle s'est donc développée autour de deux questions : celle du conflit de buts et d'aspirations entre principal et agent (la connaissance par le principal des actions véritables engagées par l'agent) et celle du partage du risque quand le principal et l'agent ont des attitudes différentes face à lui (d'où la perspective contractualiste).

K. M. Eisenhardt²¹ en propose les jalons suivants : l'idée centrale est que les relations « principal – agent » sont le miroir d'une organisation efficiente de l'information et des coûts de prise de risque, l'unité d'analyse se réfère à un contrat entre le principal et l'agent (donc avec une posture contractualiste), que les individus concernés sont égoïstes, à rationalité limitée et ont une aversion pour risque, que l'essence de l'organisation est de nature conflictuelle (cf. des agents organisationnels aux intérêts contradictoires et en situation d'asymétrie d'information) et en quête d'efficacité, l'information est un bien comme un autre donc disponible sur un marché, l'agence pose le problème de la contractualisation (au regard des postulats du hasard moral, de la sélection adverse et de la prise de risque) et de son domaine (les relations « principal – agent » s'inscrivent dans un univers dans lequel les agents ont des buts différents et des préférences différentes face au risque d'où la référence à des aspects tels que le *leadership*, le management par les impressions, l'intégration verticale, les prix de transfert).

Là où A. A. Alchian & H. Demsetz identifiaient la firme à la production en équipe, M. C. Jensen & W. C. Meckling²² prennent en compte la diffusion du capital des sociétés anonymes actuelles pour construire leurs apports théoriques aux « nouvelles théories de la firme ». En comparant leur projet à celui d'O. E. Williamson, H. Gabrié & J.-L. Jacquier soulignent : « *Il s'agit, dans les deux cas, d'une part, de démontrer l'efficacité productive supérieure du mode capitaliste d'organisation des firmes dans une économie de marché relativement à des modes totalement ou partiellement démocratiques et,*

²¹ K. M. Eisenhardt, « Agency Theory: An Assessment and Review », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 1, 1989, pp 57-74

²² M.C. Jensen & W.C. Meckling, « Rights and Production Functions : an Application to Labor-Management Firms and Codetermination », *Journal of Business*, 1979, vol. 52, n°4

d'autre part, d'établir la préférence des agents économiques pour ce mode »²³. L'entreprise, même si elle se perçoit comme une organisation, n'est que l'habillage de contrats interindividuels et la production dépend aussi de la motivation de ses membres. Mais c'est la propriété privée qui est le déterminant essentiel de cette motivation.

Outre le projet de démontrer la supériorité de l'entreprise capitaliste privée sur les formes coopératives et autogérées, M. C. Jensen & W. C. Meckling ont défini une manière de voir à partir du corpus maintenant connu sous le nom de théorie de l'agence. Bien que leur argumentation ait pour objet des sociétés par actions dirigées par un individu possédant une fraction suffisante du capital pour lui assurer le contrôle effectif, ils envisagent, par analogie, le cas des grandes sociétés où les dirigeants ne possèdent que peu ou pas d'action. Ils considèrent que les dirigeants des firmes managériales auront tendance à être moins performants qu'un entrepreneur traditionnel car ils privilégieraient leur bien-être au détriment de celui des actionnaires. L'opportunisme du décideur vise cette fois les dirigeants et non plus seulement les exécutants (en considérant les dirigeants comme des exécutants). Et pourtant les propriétaires acceptent de détenir les actions de telles entreprises plutôt que de faire eux-mêmes ; ils sont donc eux-mêmes opportunistes. M. C. Jensen & W. C. Meckling vont alors construire leur théorie en considérant que les actionnaires ou les détenteurs d'obligations sont en relation d'agence avec le manager actionnaire. Une relation d'agence est « *un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal ou les principaux) engagent une autre personne (l'agent) pour accomplir une action en leur nom, ce qui implique la délégation à l'agent d'un certain pouvoir décisionnel* »²⁴. Mais le principal se trouve alors aussi en situation d'asymétrie d'information comparativement à un agent mieux informé que lui. Il semble donc légitime qu'il demande une remontée d'information à titre de correctif de cette asymétrie. De nombreux implicites peuvent alors se révéler : la relation d'agence n'était sans doute pensable que si les techniques de gestion de l'information la rendaient gérable. Par ailleurs, la légitimité politique contractualiste rendait également « pensable » l'organisation comme « nœud de contrats » ... tous étant bien entendu à durée déterminée ... On reste donc toujours dans une conception d'un rapport de subordination avec des « tire au flanc » dont on doit légitimement de méfier !

Le décideur se trouve divisé entre une qualité de principal (sujet de la décision) et une qualité d'agent (objet de la décision), dualité se substituant à celle de l'« offreur – demandeur » de la théorie néoclassique traditionnelle, la relation d'agence venant constituer elle-même le cadre de la décision qui reste toujours autant « calculatoire ». L'intérêt d'une telle manière de voir est que la relation d'agence recouvre tout autant la relation « actionnaire – manager » que la relation « supérieur – subordonné » dans la mesure où « *le principal peut limiter les divergences par rapport à son propre intérêt en mettant en place des incitations appropriées pour l'agent et en supportant des coûts de contrôle visant à limiter les comportements aberrants de l'agent* »²⁵. C'est aussi une manière de régler la vie en société d'une collection d'individus à la psychologie opportuniste.

²³ H. Gabrié & J.-L. Jacquier, *op. cit.*, p. 225, et aussi « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, n°4, 1976

²⁴ M. C. Jensen & W. C. Meckling, *op. cit.*, p. 313

²⁵ M.C. Jensen et W.C. Meckling, *op. cit.*, p. 308

Le support de la décision sera de deux ordres : l'incitation et le contrôle, ce dernier s'exerçant dans le cadre de conventions venant limiter la liberté de décision de l'agent au regard d'un budget, par exemple. Dans un tel univers, le manager (propriétaire aussi) entrera volontairement dans les rapports contractuels induits par les activités de contrôle et d'engagement. L'exercice du contrôle passe donc par des remontées d'information formalisées dans le contrat d'agence dans le but de compenser l'asymétrie d'information inhérente à la relation elle-même.

M. C. Jensen & W. C. Meckling vont reconstruire la cosmologie de la théorie néoclassique pour démontrer l'efficacité de la firme managériale au regard de celle de la « firme idéale » du fait du coût de la mesure et de l'évaluation des performances du manager, de l'existence d'un marché des managers (réminiscence de la théorie de l'équilibre général qui traite le travail et la monnaie comme les autres biens), de la fréquence d'émission des actions et des obligations qui sont un test de la réputation du manager (la primauté devant bien sûr être accordée à la meilleure forme concrète idéologique possible des marchés, celle des marchés financiers) et de l'existence d'analystes de titres venant signaler la sous-évaluation ou la surévaluation de titres, faisant de l'OPA un mécanisme de contrôle externe (ces analystes étant le gage accordé à la figure de l'expert, gage de l'exercice de la Raison utilitaire, et donc aussi de l'insidieuse primauté de la norme sur la loi).

Voilà la décision replacée dans ses relations avec l'organisation et l'économie et à la lumière des catégories du marché et voilà justifié le recours *ex post* à des « nouvelles théories de la firme » - dont la théorie de l'agence – pour penser et justifier les catégories organisationnelles à partir de la décision vue comme un mode d'incitation et de contrôle.

Ce qui est d'abord curieux, dans ce processus, c'est de remarquer que ce même corpus va servir à penser à la fois la hiérarchie et la gouvernance. Sans coup férir, l'« appareil » a cédé la place au marché par simple occultation, par un tour de passe-passe d'ordre anachronique dans le contexte du « moment libéral »²⁶. De façon générale, si l'on peut définir rapidement le libéralisme comme la contestation de la règle comme mode de gouvernement, il conduit alors à l'utopie d'une société sans règle *a priori*. Et c'est en cela que la théorie de l'agence permet de penser l'entreprise, l'organisation et son gouvernement tout en évitant de se confronter au statut institutionnel et politique de la règle.

Dans sa dimension politique, le libéralisme débouche sur une conception contractualiste de la société. Là où le marché pêche par défaut de spatialité, de temporalité et d'épaisseur sociale, le libéralisme politique inscrit les contrats privés dans le cadre d'un contrat cadre d'ordre général afin de permettre de libérer l'expression de la créativité individuelle, signe de la liberté et, en même temps, de fonder la socialité. La relation d'agence vient en constituer la forme élémentaire et la métonymie.

L'objet de la décision, dans un tel univers, n'est donc pas l'agent, mais la répartition optimale des fonds. Là encore, la psychologie de l'agent est réduite à la quête d'un

²⁶ Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2007

revenu et conduit à la figure d'un monde où la rapine et la cupidité servent de fondement.

Rappelons l'usage de cette théorie comme « théorie pratique », ce pourquoi elle n'était nullement conçue. En d'autres termes, la théorie positive de l'agence comme « théorie pratique » a été servie pour attribuer une dimension économique en cohérence avec le cadre de la théorie de l'agence à tout et n'importe quoi dans l'organisation, voire dans la société. L'usage de la théorie de l'agence en sciences de gestion tend alors à être idéologique et totalitaire en ayant contribué de façon majeure à la construction du cadre idéologique de la *Business school* et son capitalisme académique. C'est un argument qui a servi de justification à la formation des managers compradores qui ont conduit à la terre brûlée d'aujourd'hui (aussi bien au sens économique avec une justification morale de l'exploitation généralisée qu'au sens écologique et sanitaire).

Le débat qui a eu lieu à propos de la théorie de l'agence quant à son actualité en théorie des organisations repose sur la distinction qui a été opérée entre une théorie normative de l'agence (qui prescrit les règles de fonctionnement) et la théorie positive de l'agence (qui s'intéresse à l'explication des règles de fonctionnement). A. A. Alchian & H. Demsetz ont été les premiers à remarquer les comportements discrétionnaires des agents au regard des intérêts des dirigeants, là où M. C. Jensen & W. C. Meckling en font une relation d'autorité au regard d'une relation de partage de propriété (le principal partage son droit de propriété avec les agents qui, en contrepartie, mettent à sa disposition leur capital humain – leur savoir-faire). Il y a donc un débat entre le non établissement de la relation d'agence (qui induit une perte d'opportunité) et sa mise en place (qui génère le coût d'un risque moral). K. M. Eisenhardt²⁷ résume l'idée principale du corpus compte tenu de la mise en avant d'une organisation efficiente de l'information et des coûts de prise en charge du risque au regard de trois hypothèses marquant l'*ethos* des sujets mis en relation : l'aversion au risque, la primauté accordée à leur intérêt personnel et l'univers de rationalité limitée. Sous ce prisme, les organisations sont marquées par l'existence d'un conflit d'intérêt potentiel entre le principal et l'agent au regard du critère d'efficacité et d'une asymétrie d'information entre les deux. Et les deux perspectives s'adressent à la minimisation des coûts d'agence.

Les coûts d'agence inhérents à la relation sont liés au coût d'équité du fait de la volonté des agents de maximiser leur rémunération au détriment du principal (c'est une charge qui ampute ses revenus) d'où la mise en œuvre d'un système de contrôle des agents par le principal qui génère des coûts de surveillance, des coûts de dédouanement liés à la démonstration engagée par les agents pour démontrer qu'ils travaillent bien dans l'intérêt des actionnaires et des coûts résiduels qui sont liés à ce qui est laissé de côté par les deux premières perspectives. Les deux premières catégories relèvent d'un coût d'évaluation de la performance des agents. Ce coût d'équité est en outre fonction du comportement des agents (au regard de leurs intérêts), le coût de remplacement des agents et du mécanisme de marché de la firme (PME, grande entreprise, monopole,

²⁷ K. M. Eisenhardt, « Agency Theory : an Assessment and Review », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 1, 1989, pp. 57-75

etc.). E. F. Fama & M. C. Jensen²⁸ décrivent trois sources de contrôle : le contrôle *via* le marché du travail des dirigeants d'où l'évaluation de leur performance, le contrôle *via* les contrats à long terme (par l'intéressement des agents à la maximisation de la valeur de la firme) et le contrôle *via* le marché (un comportement des agents en déphasage avec la maximisation de la valeur de la firme en fait une proie potentielle).

La théorie de l'agence se consacre au mécanisme de gouvernance mis en place pour résoudre le conflit d'agence (M. C. Jensen & W. C. Meckling) afin de modéliser ses effets dans un environnement contractuel et dans un système de surveillance au regard de la perspective micro-économique de l'information imparfaite avec l'accent mis sur le risque moral et la sélection adverse par rapport à l'argument de la compétence. Selon M. C. Jensen²⁹, trois facteurs essentiels marquent la contractualisation inhérente à la relation d'agence : l'échelle des préférences des co-contractants, la nature de l'incertitude et la structure de l'information.

Conclusion

Il semble possible de coter les éléments suivants comme étant distinctifs de ce corpus :

- Un projet d'interprétation de l'organisation dans les catégories du marché. Il s'agit de constater et d'expliquer l'isomorphisme entre deux types de relations : la transaction, représentative de la relation de marché et la hiérarchie, représentative de la relation d'organisation et il s'agit d'interpréter la relation hiérarchique comme une relation de marché dans la mesure où elle apparaîtrait là où elle serait plus efficiente que la relation de marché. Le regard sur l'efficacité est porté ici en termes d'alternative : celle de l'organisation étant choisie si elle est supérieure à celle du marché, ce qui requiert le recours à un système d'information, miroir en quelque sorte du système de prix (du marché) mais aussi substantiellement de même nature ;

- L'interprétation du marché et de l'organisation s'effectue dans les termes d'un système d'information. Le « mécanisme de marché » se réfère au postulat d'efficacité des marchés, c'est-à-dire à la rationalité d'agents de marché venant réagir au signal d'information qu'est le prix. Quand H. A. Simon introduit la perspective de la rationalité limitée des agents, il vient la compenser par la mise en avant de la boucle « information – décision ». Les apports théoriques de ce corpus, au travers du concept de relation informée, vont venir reprendre et approfondir la perspective. Relation d'emploi, économie des coûts de transaction et relation d'agence ne vont en quelque sorte « tenir » que du fait de l'organisation d'un système d'information propre à compenser l'asymétrie d'information inhérente à la relation hiérarchique mais dans l'univers d'une relation informée plus efficiente que la relation de marché. L'organisation est donc système d'information mais système d'information plus efficace que celui que suppose le postulat d'efficacité des marchés. L'organisation, comme lieu de « tressage » du marché et de la technique bénéficie à plein de l'efficacité des techniques de l'information et de la communication. Ce sont bien elles qui permettent d'informer la relation d'emploi, la relation d'agence, le coût de transaction et

²⁸ E. F. Fama & M. C. Jensen, « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, n° 2, 1983, pp. 301-325

²⁹ M. C. Jensen, « Organization Theory and Methodology », *Accounting Review*, vol. 50, n° 2, 1983, pp. 319-339

d'en organiser l'économie de façon plus efficiente que sur le marché. L'asymétrie d'information suscite en quelque sorte l'entropie nécessaire à la coagulation d'un système d'information, archétype même de l'organisation. L'organisation est aussi en quelque sorte le regret du marché perdu mais dont elle doit se méfier quelquefois que la performance technique des système d'information lui rende son efficience ...

- Une perspective contractualiste de l'organisation qui tend à la modéliser comme un « nœud de contrats » et vient donc généraliser les propos qui précèdent. Au sens politico-juridique, il s'agit de générer la socialité à partir de la position d'individus isolés liés entre eux par des contrats ponctuels au contenu et à la durée limités. C'est donc, là aussi, la substance de ces contrats qui donne son épaisseur socio-économique à l'organisation, « par le bas » pourrait-on dire et non de façon hiérarchique, par l'expression d'un pouvoir du sommet. L'univers politique implicite dans lequel on se situe est clairement celui des conceptions libérales. Plus largement au plan social, l'organisation est vue comme une entité autour de laquelle s'articulent des « parties prenantes » comme si ces parties pouvaient ou non « prendre » ou « ne pas prendre » à l'image de la catégorie des actionnaires, toujours prêts à se débarrasser de leurs actions s'ils constatent quelque chose qui ne leur plaît pas ou si le cours de l'action leur semble particulièrement attractif et donc à l'image de la vente aux enchères, archétype du « marché pur ». Il s'agit d'une position qui postule l'existence d'une réversibilité. Chaque partie « prend » par le biais d'un contrat (plus ou moins tacite, plus ou moins explicite) avec l'organisation sur la base des intérêts spécifiques à chacune de ces parties. Celles qui ne prennent pas sont donc, en toute équité, exclues ;

- L'usage d'une conception très particulière du pouvoir réduit à du marchandage, à des développements autour de l'information imparfaite et à la mise en place d'appareils de surveillance au regard d'asymétries d'information. Le pouvoir est tout aussi « pensé en creux » dans le contrat où le collectif n'est présent que de façon allusive (par référence à un droit et à la justice comme appareil).

L'utilisation forcenée qui a été faite de ce corpus s'est achevée par la construction d'une idéologie en sciences de gestion. Comme les auteurs scientifiques de toutes les disciplines étaient invités, sous le régime soviétique, à glorifier au moins par une phrase, l'apport qu'ils opéraient là à la lutte des classes et au triomphe du communisme, il s'agit ici de voir l'action organisée sous l'angle des coûts de transaction. Le traitement idéologique ne peut donc être pire : pas de regard sur le renouvellement de la théorie micro-économique ... il faut que cela serve !!!

Focus sur les 25 ouvrages qui ont le plus marqué le management

Il est important de souligner que la notoriété des théories de l'économie des organisations ne se retrouve pas dans cette liste des 25 ouvrage considérés comme ayant le plus d'influence dans le champ managérial³⁰ avec : *The Age of Unreason* (1989) - Charles Handy, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (1994) - Jim Collins & Jerry Porras, *Competing for the Future* (1996) - Gary Hamel & C.K. Prahalad, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*

³⁰ http://www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2086680_2086683_2086684,00.html - consulté le 6 juin 2016

(1980) - Michael E. Porter, *Emotional Intelligence* (1995) - Daniel Goleman, *The E-Myth Revisited: Why Most Small Business Don't Work and What to Do about It* (1985) - Michael E. Gerber, *The Essential Drucker* (2001) Peter Drucker, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (1990) - Peter Senge, *First, Break All the Rules* (1999) - Marcus Buckingham & Curt Coffman, *The Goal* (1984) - Eliyahu Goldratt, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't* (2001) - Jim Collins, *Guerilla Marketing* (1984) - Jay Conrad Levinson, *How to Win Friends and Influence People* (1936) - Dale Carnegie, *The Human Side of Enterprise* (1960) - Douglas McGregor, *The Innovator's Dilemma* (1997) - Clayton Christensen, *Leading Change* (1996) - John P. Kotter, *On Becoming a Leader* (1989) - Warren Bennis, *Out of the Crisis* (1982) - W. Edwards Deming, *My Years with General Motors* (1964) - Alfred P. Sloan Jr. (cf. thème II.4), *The One Minute Manager* (1982) - Kenneth Blanchard & Spencer Johnson, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (1993) - James Champy & Michael Hammer, *The 7 Habits Of Highly Effective People* (1989) - Stephen R. Covey, *The Six Sigma Way: How GE, Motorola and other Top Companies are Honing Their Performance* (2000) - Peter S. Pande & Robert P. Neuman & Roland R. Cavanagh, *Toyota Production System* (1988) - Taiichi Ohno, *Who Moved My Cheese?* (1998) - Spencer Johnson. Dans ce classement, on remarque la fréquence plus importante des ouvrages consacrés au thème de *leadership*, à ceux du « moment japonais » et à ceux de l'humanisme organisationnel. Ce qui relie ces trois corpus est, tout comme pour ce qui est de l'économie des organisations, leur contribution à la construction d'une doctrine du management.