



**HAL**  
open science

## (a)symétries et (in)cohérences

Hiroatsu Nohara

► **To cite this version:**

| Hiroatsu Nohara. (a)symétries et (in)cohérences. Cadres, 1997, 377, pp.21-25. halshs-02951827

**HAL Id: halshs-02951827**

**<https://shs.hal.science/halshs-02951827>**

Submitted on 29 Sep 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.

## **(a)symétries et (in)cohérences<sup>1</sup>**

**Hiroatsu Nohara**

Hiroatsu Nohara

Chercheur au LEST

Aix-Marseille Université, LEST-CNRS

35 Avenue Jules Ferry, 13626 Aix-en-Provence, France

Email : hiroatsu.nohara@univ-amu.fr

*Ce texte est paru :*

*Hiroatsu Nohara (1997), « (a)symétries et (in)cohérences », Revue Cadres CFDT, N°377, Avril 1997, pp21-25.*

---

<sup>1</sup> Ce texte se base sur un exposé que j'ai fait à Brussel, lors de la conférence européen des syndicats Eurocadres en Février 1997. Je suis intervenu en qualité d'économiste et chercheur comparatiste dans le domaine de l'organisation de l'entreprise. L'opinion exprimée ici s'appuie sur la réflexion issue de mes propres expériences de recherche. Elle ne reflète donc pas l'opinion de quelconque organisation officielle et n'engage que moi-même.

Ces derniers temps, l'un des objets d'analyse, les plus prisés parmi les économistes, porte sur ce qu'on appelle « la théorie de la firme », plus prosaïquement le modèle d'entreprise. Curieusement, l'entreprise, qui constitue à la fois une réalité extrêmement prégnante dans nos systèmes économiques et l'un des concepts théoriques de base, représentait longtemps une « coquille vide » dans la littérature économique la plus orthodoxe, dans la mesure où elle n'était considérée que comme une pure combinaison technique des facteurs de production. De nombreux économistes cherchent maintenant à concevoir l'entreprise autrement, et à la modéliser de façon plus réaliste et dynamique. Le fait nouveau est que cette « redécouverte » de l'entreprise va de pair avec la reconnaissance et la légitimation de différents acteurs (stakeholders) - actionnaire, salarié, manager, client, banque, fournisseur, communauté locale etc. - qui la composent, et que l'encastrement (embeddedness en Anglais) de l'entreprise dans la société suscite alors beaucoup d'interrogations, d'analyse et de discussions.

Cette brève évocation de l'actualité académique n'a pour but que de souligner l'absence d'un accord, même parmi les spécialistes, sur la représentation ou la conception de l'entreprise. Compte tenu de l'importance des enjeux économique, social ou même culturel que représente l'entreprise dans nos sociétés contemporaines, il y a l'intérêt d'ouvrir une large réflexion autour de ce thème.

Le premier objectif de ce texte étant de susciter le débat, on va entrer tout de suite dans le vif du sujet. La thèse que nous défendons ici est la suivante :

Malgré la diversité apparente des pratiques managériales de leurs entreprises, les pays membres de la communauté européenne partagent, au fond, des principes communs dans la façon de construire l'articulation entre l'économie et la société, ce qui est étroitement lié à la présence d'un modèle générique des entreprises. Ce modèle européen d'entreprise représente une forme singulière qui se distingue des formes de modèles américain ou japonais. Chaque modèle s'efforce de prendre sa part dans la globalisation de l'économie en cours, par une voie originale, c'est-à-dire en dialoguant activement avec la société qui l'a généré.

On essaiera donc de mettre en relief, de façon très simplifiée, ce qui peut être conçu comme tel, en le confrontant non seulement au modèle japonais mais aussi au modèle américain. Ces deux derniers modèles étant extrêmement contrastés, cette comparaison à trois permettra de mieux éclairer l'originalité de la situation européenne.

La notion de « modèle », un peu pompeuse, est utilisée simplement pour faciliter le travail d'analyse et simplifier l'exposé. Elle a une fonction purement didactique et n'a pas de sens normatif, ni d'utilité opérationnelle immédiate.

Dans une première partie de ce texte, on esquissera sommairement la nature de l'économie de chaque zone considérée. On tentera ensuite de caractériser, à grands traits, trois modèles d'entreprise. Pour terminer, on ouvrira le débat sur les modèles de société implicitement sous-entendus par la discussion autour du « gouvernement d'entreprise » ou « corporate governance ».

**TABLEAU 1**  
**CONFIGURATION DE L'ECONOMIE**

	<b>Modèle américain</b>	<b>Modèle(s) européens(s)</b>	<b>Modèle japonais</b>
<b>Mobilité du capital</b>	Très élevée	Plutôt élevée	Basse
<b>Mobilité des travailleurs</b>	Elevée	Plutôt basse	Très basse
<b>Nature de l'Economie</b>	Economie orientée vers le marché	Economie orientée vers la macro - organisation	Economie orientée vers la micro - organisation

*Source : (Nohara, 1992)*

### ***I - LA NATURE DE LA COMBINAISON CAPITAL/TRAVAIL***

Une économie peut être décomposée, dans ses expressions les plus simples, en deux facteurs de production : capital et travail. L'un et l'autre facteurs ne deviennent producteurs de richesses que s'ils sont combinés de façon organisée et judicieuse. Il est

donc très important de tenir compte de la configuration de cette combinaison capital/travail.

### **Double fluidité américaine**

Dans le modèle américain, la mobilité du capital apparaît très élevée et sa rotation rapide. La recombinaison des capitaux se fait, dans une certaine transparence, par un marché financier bien développé. Ce marché financier organise les mouvements de capitaux en fonction du calcul de rendement de divers projets d'investissement. Parallèlement, le travail a un niveau élevé de plasticité. Même si le marché du travail n'est pas parfaitement fluide, le travail ne semble pas constituer un obstacle majeur à l'ajustement économique. Cette combinaison de capital mobile/travail fluide donne alors une certaine cohérence au capitalisme américain, qui peut être qualifié d'économie orientée vers le marché. Cette notion de « cohérence » ne signifie nullement l'efficacité mais simplement qu'il y a une certaine forme d'adéquation entre l'usage du capital et l'usage du travail.

### **Double stabilité japonaise**

Le modèle japonais montre aussi une certaine forme de cohérence dans la combinaison capital/travail. Mais la nature de cette combinaison capital/travail se situe diamétralement à l'opposé du modèle américain. La mobilité du capital est quasi nulle, la recombinaison des capitaux reste très lente. Par exemple, plus de moitié des actions émises sur le marché financier sont détenues mutuellement par les entreprises « amies » qui forment le groupe. Elles sont donc figées. Cette participation croisée massive bloque alors toute velléité de lancer une « offre publique d'achat », c'est-à-dire la fusion/acquisition d'une firme par une autre. En parallèle, le travail a peu de fluidité sur le marché. L'intégration du travail dans l'organisation de la firme est extrêmement puissante. Une telle configuration travail stable/capital stable caractérise le capitalisme japonais que l'on qualifiera d'économie orientée vers la micro-organisation.

## **Asymétrie européenne**

Entre ces deux modèles très typés, où en est alors le modèle européen ? Une grande tendance semble s'affirmer, avec, bien sûr, des nuances plus ou moins variables selon les pays. L'Europe connaît une certaine asymétrie, qui va d'ailleurs croissant, dans la combinaison capital/travail. D'un côté, le travail reste assez stable ; par delà l'accusation injustifiée de la rigidité structurelle du marché du travail, le modèle européen favorise une certaine forme d'intégration du travail dans l'organisation. Toute proportion gardée, la gestion du travail est plus proche du modèle japonais que du modèle américain. D'un autre côté, la mobilité du capital apparaît de plus en plus s'accélérer. De ce point de vue, le modèle européen est en voie d'américanisation. Certes, c'est la globalisation de la compétition qui est le moteur de déploiement des capitaux sur le plan planétaire. D'ailleurs, on peut se demander jusqu'à quel moment le modèle japonais pourra résister contre ce mouvement financier si puissant. Mais les pays européens donnent, par de nombreuses fusions/acquisitions des firmes, un coup d'accélérateur aux mouvements de recomposition des capitaux. Sans doute, nombreuses sont des raisons économiques qui plaident en faveur de la concentration des capitaux ; la construction du marché unique, la recherche des économies d'échelle et de la rationalisation etc.

En tout état de cause, une asymétrie se développe entre une relative stabilité du travail et la mobilité accrue du capital. Cette asymétrie pourrait déboucher, si rien n'était fait, sur une certaine incohérence et par là un risque d'inadéquation entre l'économie et la société. Il me semble que la construction de la communauté européenne est une chance, mais elle comporte également de grands risques de turbulence dans sa phase de transition.

**TABLEAU 2**

**MODELE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

<b>Modèles</b>	<b>américain</b>	<b>Européen(s)</b>	<b>japonais</b>
Comportement vis-à-vis du marché	Confiance dans les mécanismes de marché	Contrôle social des mécanismes de marché	Inertie des mécanismes de marché
Principaux porteurs d'intérêts	Actionnaires	Actionnaires	Absence de porteurs d'intérêt dominants (actionnariat « croisé »- interentreprise)
Style de gouvernement d'entreprises	Droit prépondérant des actionnaires	Recherche d'un compromis entre l'actionnaire et le salariat	Coalition des salariés et des managers
Logique dominante	Financière	Dialogue (et/ou conflit) social	Perpétuation de l'entreprise
Organisation des syndicats	« Business-union » (Syndicalisme des affaires)	Favorable à la participation des salariés (syndicalisme de contrôle social)	Un syndicat par entreprise (syndicalisme d'entreprise)
Politiques d'entreprise	- Politique ou stratégie à court terme - Croissance externe	- Indéterminée (équilibre des pouvoirs) - Croissance externe	- Politique ou stratégie à long terme - Croissance interne
Caractéristiques	- Adaptation par les restructurations rapides aux changements externes - Innovations radicales de la technologie et du management - Gestion des personnels tournée vers l'extérieur	- Diversité ou manque de continuité	- Adaptation aux changements par la modification progressive de l'organisation interne - Diversifications graduelles des activités - Innovations technologiques par petites étapes - Gestion des personnels en interne

## **II - MODELES D'ENTREPRISE OU FORMES DE « CORPORATE GOVERNANCE »**

En tenant compte des caractéristiques propres à la nature de chaque économie européenne, américaine et japonaise, on procédera maintenant à la comparaison des modèles d'entreprise qui prévalent dans chaque zone.

En fait, ces derniers temps, à l'analyse des modèles d'entreprise ont été consacrées de nombreuses recherches sous la thématique générique de « corporate governance ». Les différents auteurs ont alors recensé les modèles nationaux d'entreprise extrêmement variés et en ont dégagé une série de typologie. De ces travaux, on retiendra deux idées - force qui porte l'une sur la variété nationale des formes de « corporate governance » et l'autre sur la cohérence interne qui fait combiner judicieusement les différentes dimensions de chaque « corporate governance ».

Ces idées - force nous permettent, au risque toutefois de quelques simplifications, de caractériser trois modèles de « corporate governance ».

### **PUISSANCE DE L'ACTIONNAIRE AMERICAIN**

Dans le modèle américain, le droit de propriété de l'entreprise revient, sans équivoque, à l'actionnaire majoritaire, seul propriétaire légitime grâce à sa prise de risque. L'actionnaire (stockholder), tout-puissant, choisit les managers à qu'il confie la gestion de l'entreprise. Ils passent une sorte de contrat de performance dans un temps limité qui met en jeu l'échange de récompense monétaire contre l'extraction de maximum des flux financiers. Les managers sont conduits à satisfaire avant tout l'exigence de l'actionnaire, c'est-à-dire à dégager à court terme le maximum du profit. Ainsi, la domination de la logique financière s'impose à tous les acteurs (stakeholders) de l'entreprise, ce qui n'est pas sans rapport avec un certain nombre de stratégies de changement à court terme mises en œuvre par les entreprises américaines.

Une très forte discipline financière, qui va de pair avec la transparence des marchés financiers, génère alors un certain type de dynamique économique caractérisé par la rapidité d'adaptation aux environnements (marché, technologie, concurrence etc.).



Cette dynamique se manifeste notamment à travers la création des nouvelles entreprises innovantes, la restructuration rapide du portefeuille d'activités, l'adaptation des innovations radicales en matière de technologie ou de management, la flexibilité de la gestion de la main-d'œuvre.

Dans ce contexte, les salariés, considérés comme détenteurs d'une capacité professionnelle spécialisée dont la formation en tant qu'un capital reste à leur propre responsabilité, passent avec les entreprises le contrat d'emploi circonscrit dans sa durée et dans son contenu. Embauchés et débauchés selon les cycles d'affaires et rémunérés à la hauteur de leur productivité (performance individuelle immédiate), les salariés sont traités avant tout comme élément essentiel mais quantitativement ajustable de la production. Ce type de relation salariale (wage-labour nexus), qui privilégie la transaction marchande sur le marché du travail, apparaît assez cohérent avec les autres composantes du modèle américain d'entreprise.

### **Coalition management - salarié au Japon**

Dans le modèle japonais, au contraire de l'exemple américain, on part d'une certaine inertie des mécanismes du marché. Le marché financier, peu dynamique et surtout opaque, ne joue que marginalement son rôle dans le financement des projets industriels. Par contre, ce sont des banques qui fournissent les capitaux et contrôlent le retour d'investissement, en établissant une relation de longue durée avec les entreprises. De même, le marché du travail demeure peu actif. Seul le marché du produit assure, par la concurrence entre les producteurs, le mécanisme du prix.

Egalement, les entreprises japonaises se caractérisent par l'absence de l'actionnariat majoritaire. L'émiettement des actionnaires, qui va de pair avec la multiple participation croisée entre les entreprises, crée en quelque sorte un « vide » de contrôle au sein de chaque entreprise. Cette éclipse du sens de propriété permet au management et au salariat, même s'ils sont surveillés par les banques, de pratiquer une sorte de politique de coalition dans la structure du pouvoir. C'est dans un tel contexte qu'il faut situer les comportements souvent « corporatistes » des syndicats japonais. Peu contrôlés par l'actionnariat, ils n'ont alors aucune raison de se donner comme premier objectif de se soumettre aux exigences de l'actionnariat. La distribution du profit sous

forme de dividendes est considérée, à la limite, comme des frais fixes, voire une perte pour l'entreprise. Le management et le salariat ont, par contre, un intérêt vital en commun à ce que l'entreprise survive ou même s'accroît, car ici la mobilité des personnes sur le marché du travail sont symétriquement pénalisante en terme de carrière ou de salaire. Dans ces conditions, tous les acteurs (stakeholders) de l'entreprise, y compris les banques, sont obligés de penser à long terme. Le management privilégie nettement un effort de dynamisation interne à l'organisation, pour éviter au maximum la restructuration radicale de l'entreprise, destructrices des « actifs » (assets) spécifiques immatériels. Il favorise ainsi les stratégies qui développent, en interne et dans la durée, les différentes ressources dont l'entreprise a besoin. Il s'agit, en particulier, de l'innovation technologique incrémentale (progressive) ou de la gestion des ressources humaines sur le long terme<sup>2</sup>.

### **Contrôle social européen**

D'un certain point de vue, on peut parler au pluriel de(s) modèle(s) européen(s) d'entreprise. Chaque pays européen a en effet une forme - dominante - d'existence d'entreprise qui diffère d'un pays à l'autre. Le modèle italien des entreprises familiales se différencie nettement du modèle rhénan du « konzern » ou du modèle français des « champions nationaux » souvent épaulés par l'Etat.

En dépit de cette variété, les entreprises européennes fonctionnent clairement sur la base du principe majoritaire en droit de vote. Elles ont souvent le propriétaire - actionnaire ou le noyau des actionnaires majoritaires ayant le pouvoir de décision finale. D'ailleurs, les différents actionnaires déploient de diverses tactiques, pour accéder à - ou maintenir - la position du contrôle. Quelle que soit la forme de propriété (Etat, famille fondatrice, institutions financières, holding etc.), l'intérêt dominant dans l'entreprise reste donc celui de l'actionnariat (stockholder) comme le cas des Etats-Unis.

De même, ces entreprises s'inscrivent toutes dans un contexte socio-historique européen marqué par un effort d'appropriation du capitalisme. Cette tradition légitime le concept du « contrôle social » du marché, idée selon laquelle le marché, mécanisme

---

<sup>2</sup> Nohara H, (1992), « Le syndicat d'entreprise et le micro-corporatisme au Japon: acteurs, compromis et dynamique temporelle », Gazier B (Ed.) Emploi, nouvelles donnees (Collection Grands débats) Economica, pp.39-54.

efficace de la coordination marchande, doit néanmoins être socialement contrôlé à cause de ses excès parfois violents notamment sur le plan du marché du travail. Ainsi, garant de l'intérêt général, l'Etat justifie ses multiples interventions: la réglementation du travail ; la création d'un vaste secteur non-marchand (santé, éducation, logement, bien-être social etc.) ainsi que les prélèvements sociaux. Le modèle d'entreprise européen incorpore donc les effets de ces appareils réglementaires nettement plus contraignants qu'aux Etats-Unis ou au Japon.

D'une telle conception du marché découle aussi la modalité européenne de recherche des compromis entre les partenaires sociaux. Sans remettre en cause la prérogative de l'actionnariat/management sur la stratégie des entreprises, les partenaires sociaux ont développé le dialogue social à tous les niveaux de la société. Les niveaux de négociation sont différents d'un pays à l'autre, en reflétant l'histoire propre de chaque pays. Certains pays ont privilégié leur niveau national, d'autres ont préféré le niveau sectoriel ou celui de l'entreprise pour leurs confrontations sociales. Chacun essaie de tirer ses avantages compétitifs de ces arrangements institutionnels proposés.

De tous ces éléments résulteraient les pratiques de « participation négociée » des salariés dans la gestion de l'entreprise.

La construction historique de cette notion de « participation négociée » constitue, semble-t-il, une forte originalité du modèle européen. Cette participation négociée suppose, néanmoins, des rapports de force entre les différents intérêts ou des jeux d'acteurs sociaux extrêmement complexes. Cette complexité des jeux sociaux est sans doute l'un des éléments qui crée la variété - nationale - des styles de management. Dans ce sens, elle représente indéniablement une richesse. Mais elle peut générer tout autant la confusion ou l'imprévisibilité dans le processus de négociation et l'instabilité de ses résultats. La négociation mal maîtrisée renforce alors l'hésitation, la politique de « stop and go » ou la discontinuité dans les stratégies de l'entreprise. Le revirement fréquent des orientations stratégiques par exemple entre la croissance externe et la croissance interne augmente le degré d'inadéquation des « actifs » immatériels accumulés par rapport aux objectifs visés. Une telle discontinuité peut avoir des effets préjudiciables à la cohésion d'ensemble.

### ***III - MODELES DE SOCIETE EN QUESTION***

Les trois modèles d'entreprise esquissés jusqu'ici n'existent pas dans un « vide social ». Au contraire, chacun d'entre eux entretient les rapports d'interdépendance avec le modèle de société qui le dépasse, mais en même temps auquel il participe activement comme une des composantes essentielles. On questionnera brièvement ces rapports d'interdépendance singuliers à chaque société.

Le modèle américain a une forte croyance en la vertu des mécanismes de marché : le marché évalue et sanctionne les personnes, avec transparence et objectivité, à travers un seul critère-prix ; le marché optimise l'efficacité allocative des ressources, la rentabilité des ressources engagées et la satisfaction individuelle ; le marché, libérateur de l'initiative individuelle, constitue un seul vecteur de création des nouvelles richesses. Cette primauté accordée au marché propulse certes une forte dynamique économique, mais ne parvient apparemment pas à réaliser un équilibre social. Au contraire, elle apparaît elle-même génératrice des inégalités sociales, à un tel point de paradoxe que le plein emploi, fruit du dynamisme économique, coexiste avec une masse grandissante de « working poors » (travailleurs pauvres). Le modèle américain semble puiser ses forces dans la « vertu » du marché, mais subir aussi sa « myopie » ; le marché ne génère de lui-même ni l'avenir, ni l'équité sociale.

Le modèle européen tente, tout en reconnaissant l'efficacité du marché, de corriger ses excès, notamment dans les domaines du travail et de la répartition. Contrairement au modèle américain, le modèle européen semble considérer que l'équité sociale ne peut se réaliser automatiquement à travers le marché. A cet état d'esprit correspond donc la notion de contrôle social du marché. C'est une telle notion qui permet de légitimer la mise en place des appareils de régulation institutionnelle qui encadrent les activités d'entreprise. Cependant, une certaine lourdeur inhérente à tout acte de contrôle - y compris le dialogue social - finit par peser sur l'adaptabilité des entreprises. Conjugée à la tradition de l'Etat - Providence qui est protectrice du salariat contre des risques sociaux mais financièrement onéreuse, trop de contraintes risquent d'entamer la compétitivité des entreprises. Une telle situation, symbolisée par la persistance du chômage massif, signifierait la fin du modèle européen.

Le modèle japonais se caractérise par un certain effacement du marché, au profit de l'organisation au sein de laquelle les intérêts individuels et collectifs sont considérés *in fine* comme concordants. Ni le marché financier, ni le marché du travail ne remplissent correctement leur fonction d'allocation des facteurs de production. Les échanges se réalisent à travers des différents modes de coordination organisationnelle. Cette centralité de l'organisation, génératrice d'un certain type de dynamique économique, soulève néanmoins deux ordres de question :

D'abord, le remplacement - partiel - du marché par le mode de transaction plus relationnel rend inévitablement opaque le processus de décision dans l'économie japonaise. Contrairement au modèle américain où le marché assure une certaine transparence, cette opacité risque non seulement de nuire à l'efficacité allocative des ressources, mais aussi de saper la morale des affaires et finalement d'anesthésier le sens de la justice sociale.

Ensuite, compte tenu de la coalition des intérêts entre le management et salariat, l'entreprise tend à sécréter un espace clos et une forte cohésion communautaire de ses membres. Cette cohésion communautaire, mobilisatrice des énergies de chacun pour la réussite collective, a constamment le risque de se transformer en logique d'exclusion des « déviants » au sein de l'organisation et en comportements « corporatistes » vis-à-vis de l'extérieur.

### ***Bibliographie***

Nohara H, (1992), « Le syndicat d'entreprise et le micro-corporatisme au Japon: acteurs, compromis et dynamique temporelle », Gazier B (Ed.) Emploi, nouvelles données (Collection Grands débats) Economica, pp.39-54.

Nohara H, (1990), « Le syndicalisme japonais à la croisée des chemins » Travail et emploi, N°43, pp.65-77.

