



# La prise de décision et les mécanismes d'incitation dans l'entreprise

Claude Parthenay

&

Yannick Perez

# Introduction

- Un mécanisme incitatif est un « mécanisme qui permet à un décideur de modifier les actes ou les conséquences des actes choisis par d'autres agents » Ménard, *L'économie des organisations*.
- le contrat de travail est un contrat qui permet à l'employeur d'imposer des actions à ses salariés dans la limite d'une zone d'acceptabilité et contre un salaire.

# 1. Les mécanismes incitatifs

## 1.1- Définitions

- Un mécanisme incitatif est un moyen de mettre en adéquation, de rendre compatibles les actes des agents avec les buts organisationnels.
- Le problème est que chaque individu a des buts individuels qui diffèrent des buts de l'organisation.
- Les incitations *versus* persuasion, coercition, endoctrinement.

# Chester Barnard : les mécanismes incitatifs

- Chester Barnard [1938], *The Functions of the Executive*, Harvard University
- On idée est que l'efficacité d'une entreprise à un moment donné est directement liée à la motivation des individus.
- Cette motivation des individus est liée au mécanisme incitatif.

## Les incitations individuelles

Incitations matérielles (essentiellement monétaire). Incitation limitée parce qu'au-delà de la subsistance individuelle les motivations deviennent plus complexes

Ouverture d'opportunités de distinction, prestige, pouvoir personnel

Conditions matérielles de travail favorables facilitent la coopération

Satisfaction des idéaux des individus (fierté du travail, loyauté par patriotisme dans une entreprise concernant la défense nationale).

# Chester Barnard : les mécanismes incitatifs

## **Les incitations collectives**

Sentiment d'une compatibilité sociale avec l'organisation. Idée de se sentir bien au travail

Respect des normes habituelles en manière de méthodes et de conditions de travail

Pouvoir peser sur le fil des événements (préférence pour les grandes organisations)

Désir d'appartenir à une communauté par « communion » avec les autres individus

## 1.2 Les problèmes de coordination

- Le paradoxe de Condorcet
- Le problème de l'action collective : Paradoxe d'Olson
- Le dilemme du prisonnier

# Paradoxe de Condorcet

- L'idée que dès lors que les systèmes de valeur ne sont pas les mêmes, il n'y a pas ajustement automatique des préférences.
- Les choix des individus sont dit non transitifs
- En 1785, Nicolas de Condorcet publia l'un de ses principaux travaux : l'Essai sur l'application de l'analyse à la probabilité des décisions rendues à la pluralité des voix.

# Tableau des Votes en fonction des préférences pour les choix A ; B ; C

## Répartition des voix

<b>Votes</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>8</b>
<b>Choix</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>C</b>
<b>Choix</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>B</b>
<b>Choix</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>

# Application de la règle majoritaire

**A gagne : A 23 > B 19 > C 18**

<b>Votes</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>8</b>
<b>Choix</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>C</b>
<b>Choix</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>B</b>
<b>Choix</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>

# Mais « A » est il le meilleur choix?

- Que ce passe t'il si on cherche à opposer directement les choix deux à deux ????????
- A et B
- B et C
- C et A
- Tous les choix sont ils cohérents?

# Règle majoritaire sans A

B gagne sur C

<b>Votes</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>8</b>
<b>Choix</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>C</b>
<b>Choix</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>

# Règle majoritaire sans C

**A gagne sur B!**

<b>Votes</b>	<b>23</b>	<b>17 + 2</b>
<b>Choix</b>	<b>A</b>	<b>B</b>
<b>Choix</b>	<b>B</b>	<b>A</b>

# Règle majoritaire sans B

Houps C gagne !!  $A_{25} < C_{35}$

<b>Votes</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>8</b>
<b>Choix</b>	<b>A</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>C</b>	<b>C</b>
<b>Choix</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>A</b>

# Donc le paradoxe de Condorcet

- Identification de l'intransitivité des préférences de la règle majoritaire : parmi un même électorat, et lors d'une même élection, il est possible qu'une majorité préfère A à B, qu'une autre majorité préfère B à C, et qu'une troisième majorité préfère C à A.
- Les décisions prises à une majorité populaire par ce mode de scrutin seraient donc incohérentes par rapport à celles que prendrait un individu rationnel.

## Exemple pour rire

- Selon un sondage LH2 pour RMC-BFM TV-20 Minutes (lundi 12 mars 2007), au premier tour, Nicolas Sarkozy obtiendrait 28% (stable) des voix devant Ségolène Royal (26%, - 1 point) et François Bayrou (22%, +2 points). Jean-Marie Le Pen recueillerait un score de 13,5% (-0,5).
- Au second tour, Nicolas Sarkozy l'emporterait par 52% (=) contre Ségolène Royal à 48%.
- Et François Bayrou l'emporterait face à Nicolas Sarkozy par 55% contre 45% au second tour.

# Application aux entreprises

- Choix A = recherche du profit
- Choix B = survie à long terme de l'entreprise
- Choix C = rémunération des actionnaires
- Choix D = politique de prix
- Choix E = Rémunération des salariés
- Choix F = lancement de nouveaux produits
- Choix G = internationalisation
- ...
- Comment inciter les membres de l'organisation sans connaître l'ordre des choix?

# Le paradoxe d'Olson

- — Mancur Olson, *Logique de l'action collective*, PUF
- L'idée force de la théorie de l'action collective concerne le coût et le bénéfice de cette action.
- Pour Olson, toute action collective a un coût pour l'individu (engagement, prise de risque, perte de temps, argent investi...) et des bénéfices ou avantages obtenus par l'action collective (protection sociale, augmentation de salaire, emploi...).
- Or il existe une tendance pour les membres d'un groupe à profiter du bénéfice d'une action collective en cherchant à payer le coût minimum...
- Voire à échapper au coût de cette action.
- C'est le phénomène du passager clandestin (en anglais free rider).

# Mancur Olson énonce alors

- *« Les grands groupes peuvent rester inorganisés et ne jamais passer à l'action même si un consensus sur les objectifs et les moyens existe. »*
- Plus précisément, plus un groupe est grand, plus la probabilité qu'il passe à l'acte est faible : la contribution d'un membre à la réussite du groupe est alors décroissante :
- *« Comme les groupes relativement petits sont fréquemment capables de s'organiser sur la base du volontariat et d'agir en conformité avec leurs intérêts communs et que les grands groupes ne sont pas dans l'ensemble en mesure d'y parvenir, l'issue du combat qui oppose les groupes rivaux n'est pas symétrique... Les groupes les plus petits réussissent souvent à battre les plus grands qui seraient naturellement censés l'emporter. »*

# Le dilemme du prisonnier

- Deux suspects sont arrêtés par la police.
- Mais les agents de police n'ont pas assez de preuves pour les inculper, donc ils les interrogent séparément en leur faisant la même offre.
  - « *Si tu dénonces ton complice et qu'il ne te dénonce pas, tu seras remis en liberté et l'autre écoperà de 10 ans de prison.*
  - *Si tu le dénonces et lui aussi, vous écopererez tous les deux de 5 ans de prison.*
  - *Si personne ne se dénonce, vous aurez tous deux 6 mois de prison. »*

# Que vont faire les prisonniers?

- Chacun des prisonniers réfléchit de son côté en considérant les deux cas possibles de réaction de son complice.
- « *Dans le cas où il me dénoncerait :*
  - *Si je me tais, je ferai 10 ans de prison ;*
  - *Mais si je le dénonce, je ne ferai que 5 ans. »*
- « *Dans le cas où il ne me dénoncerait pas :*
  - *Si je me tais, je ferai 6 mois de prison ;*
  - *Mais si je le dénonce, je serai libre. »*
- « *Quel que soit son choix, j'ai donc intérêt à le dénoncer. »*

# Que vont faire les prisonniers?

- Sans communication, ou répétition du jeu, chacun des prisonniers choisit de faire défaut même s'ils gagneraient à coopérer... chaque prisonnier pense que l'autre va tricher...
- Malheureusement pour les prisonniers, chacun est incité à tricher après avoir fait la promesse de coopérer.
- C'est le cœur du dilemme.

# Le dilemme du prisonnier

- Idée la coordination est quelque chose de complexe et il est difficile de parvenir à se coordonner.
- Il est difficile de parvenir à des solutions meilleures sans système pour mettre en place et garantir l'exécution de la solution la meilleure.
- Problème ici, tout le monde sait qu'il y a une meilleure solution, mais comment rendre crédible l'application de cette meilleure solution ?

# Break de pub!

- <http://www.apprendre-en-ligne.net/jeux/dilemme/home.html>

Sur ce site vous pourrez jouer au dilemme du prisonnier en ligne dans sa version simple ou répétée...

## 1.3 Les mécanismes incitatifs

- Mesure de l'effort est difficile parce qu'il peut y avoir des aléas et se pose alors la question de la combinaison des deux dimensions : efforts & aléas (positifs ou négatifs)
- **Mesure de l'effort = effort + aléas.**
- Comment distinguer proprement les deux dimensions?

Comment faire pour inciter l'agent à faire un effort alors que cet effort n'est pas parfaitement observable?

- **Idée** : Pour l'inciter, on donne au salarié une part des résultats de son effort.
- L'effort peut être récompensé, mais cette récompense dépend aussi des aléas positifs et négatifs...
- Et l'efficacité de l'incitation dépendra aussi du gout du risque du salarié.
  - Si il aime les risques => on lui donne tout le résultat de son activité en + ou en -
  - S'il n'aime pas les risque => rémunération fixe moindre qu'avec prime de risque

## Et comment faire pour inciter au travail en équipe?

- Le travail en équipe = effort individuel est difficilement mesurable
- Travail en équipe = chaque agent réalise une multiplicité des tâches
- - Alchian et Demsetz [1972], Production, Information costs, and Economic Organization, *American Economic Review*, n° 62, pp. 777-795 proposent pour résoudre les cas où, dans un travail en équipe, il est difficile d'observer les efforts individuels d'utiliser **un tiers**, dont le rôle sera d'observer le comportement des autres => un surveillant !
- Mais qui contrôle le surveillant?

# Comment inciter le tiers?

- Un moyen d'inciter le contrôleur, sans avoir besoin d'introduire un nouveau contrôleur, consiste à lui attribuer l'utilisation des résultats de son contrôle, :
- *« le contrôleur obtient son résidu grâce à la réduction des manquements qu'il provoque, pas seulement par le prix qu'il accepte de payer les propriétaires des apports, mais aussi par l'observation et la direction des actions ou de l'utilisation de ses apports »*

[Alchian & Demsetz 1972, p. 782].

# La solution

- Pour discipliner les comportements, il faut que le contrôleur puisse modifier les termes d'un contrat individuel sans pour autant remettre en cause les autres contrats, y compris celui de mettre fin à un contrat.
- Ainsi, attribuer les droits sur la valeur créée grâce à l'élimination des comportements de tire-au-flanc (fin du free riding)

Paradoxe logique : comment un contrôleur peut-il observer quelque chose que l'on considère *a priori* comme inobservable ?

- Pour Holmström, une façon de résoudre ce problème est de définir une règle *ex ante* de partage des résultats obtenus (si les résultats dépassent un certain seuil, partage des gains, si résultat inférieur pas de gains (pénalités, sanction collective)).
- L'incitation provient du fait que celui qui aurait un comportement opportuniste risque de perdre tout gain et non pas seulement le manque à gagner lié à son absence d'effort.

# Donc

- Il n'y a donc pas besoin de mettre en place un contrôleur pour vérifier les comportements...
- Néanmoins un nouveau problème surgit : comment être certain que la règle va être appliquée ?
- Réponse : Utiliser un tiers dont la fonction est de faire appliquer la règle...

# Et donc?

- Est-ce à dire que les organisations sont démunies en matière de motivation ?
- La réponse est non parce que, même si l'on fait l'hypothèse de multiples formes de comportements et motivations possibles:
  - d'une part il existe des contraintes
    - liées à l'individu : se nourrir, etc. ;
    - liées à l'existence de lois : le respect des engagements contractuels est garantie par les tribunaux
  - d'autre part, l'environnement perçu définit un ensemble des actions possibles
    - un individu ne peut avoir raison contre tous, autrement dit il existe des « croyances partagées » sur la façon dont l'organisation doit fonctionner.

## 2. La cohérence des mécanismes incitatifs

Dans et hors de l'entreprise

## Trois choses intéressantes :

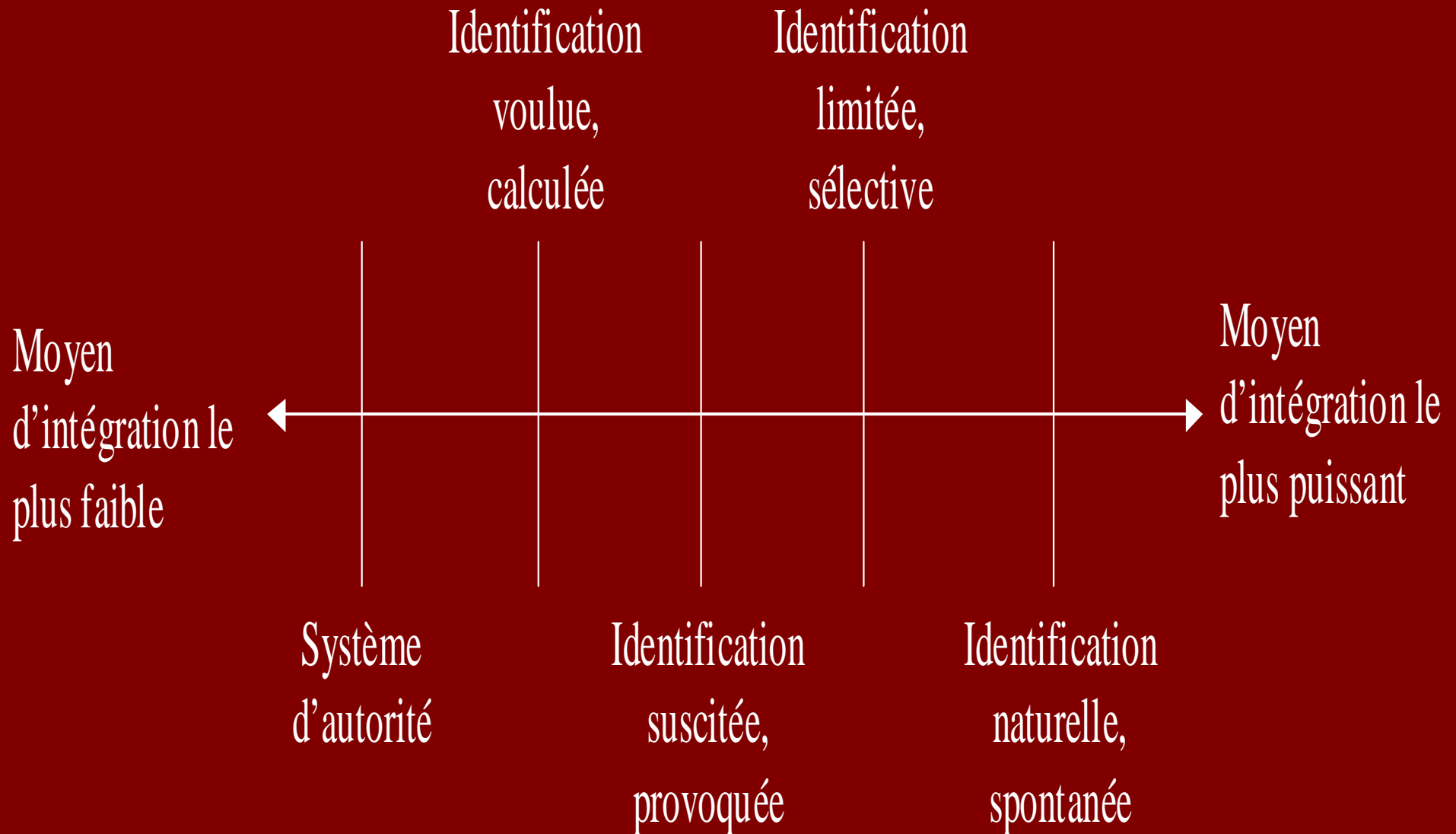
- 1) quels outils pour permettre la concordance entre les buts individuels et les buts collectifs ?
- 2) Quel est l'effet d'une forte d'une forte culture d'entreprise ?
- 3) Comment se combinent les incitations dans et hors l'entreprise?

## 2.1 Typologie de Mintzberg

### Le pouvoir dans les organisations, Editions d'organisation

- - **Le système d'autorité** (incitations à l'effort réglementées par des systèmes de contrôles bureaucratiques et personnels).
- - **Identification voulue et calculée**, acceptation par l'individu de la « culture » de l'organisation et conformation de ses comportements à cette « culture » parce qu'il pense que c'est son intérêt.
- - **Identification suscitée et provoquée** par deux moyens, l'endoctrinement et la socialisation.
- - **Identification limitée et sélective**, recherche et sélection d'individus conformes à la culture et en accord avec les buts de l'organisation.
- - **Identification naturelle et spontanée**, des individus qui viennent à l'organisation parce qu'ils en partagent les buts.

# Incitation et degré d'adhésion aux objectifs de l'entreprise.



## 2.2 la question de la culture d'entreprise

- **La culture d'entreprise est l'ensemble des règles d'une entreprise privée ou publique, des valeurs partagées, la manière commune d'aborder les problèmes, tant la manière qu'elles doivent être véhiculées.**
  - De nombreuses composantes sont identifiables, citons par exemple :
    - Histoire de l'entreprise (grands hommes, fondateurs, évolution des produits,...)
    - Rites
    - Structures de pouvoir
    - Valeurs (implicites ou explicites)
    - Mythes (ex: entreprise garage)
    - Langage précis
    - Habitudes socio-culturelles
- Symboles  
Héros  
Codes vestimentaires  
Méthodes de travail

# Limite de la culture d'entreprise

- Si, les buts de l'organisation sont une « croyance » c'est-à-dire incorporer par les individus dans leurs comportements, les autres systèmes de pouvoir ont tendance à être moins importants.
- Problème :
  - Si l'avantage d'une forte culture d'entreprise réside dans un moindre besoins de mécanismes incitatifs toujours coûteux.
  - Inconvénients :
    - la culture évolue, très dépendante des contextes institutionnels.
    - Une culture d'entreprise trop forte peut mener les membres de l'organisation à une myopie envers le marché.
    - Culture d'entreprise & esprit critique.
    - Cette culture peut se trouver absorbée ou être métissée en cas de faillite, fusion ou scission

### *3. L'exemple de l'industrie automobile*

- Aoki prend l'exemple de l'industrie automobile. C'est un secteur où les japonais ont rattrapé leur retard par rapport aux américains, et les ont même dépassé.
- L'originalité de l'analyse de Aoki et de montrer que **l'efficacité supérieure des firmes japonaises et le résultat des choix organisationnels qui ont été faits** (l'efficacité a pour source la forme organisationnelle choisie ).

# L'idée centrale d'Aoki

- L'idée d'Aoki est de soutenir que la capacité organisationnelles des firmes à générer une gamme de produits qui s'adapte aux demandes imprévisibles du marché et aux nouvelles technologies, constitue une dimension essentielle de l'efficacité des entreprises.
- et cela sans passer par une excessive sous utilisation des équipements ni par d'importants stocks de produits finis et de matières en cours de transformation.

# La firme Américaine.

- Il va comparer la firme A et la firme J. La firme américaine est caractérisée par des décisions centralisées et des niveaux hiérarchiques nombreux.
- Cette firme peut être efficace sur des marchés oligopolistiques stables et standardisés, et où les évolutions de la demande sont prévisibles.
- => il est possible d'établir et de respecter un plan de production à court terme.
- L'adaptation ex post aux conditions réelles du marché pourrait se faire par l'ajustement des stocks de produits finis et de matières en traitement.
- Dans de telles conditions de marché, un tel type de coordination interne, *le modèle H*, permet de tirer parti de l'efficacité de l'organisation hiérarchique et d'exploiter les avantages résultant de la spécialisation.

# La firme Japonaise.

- **Comment cela se passe-t-il dans une firme japonaise ?**
- Tout d'abord le service central de planification de la production dresse les plans mensuels et trimestriels pour chaque usine fondée sur ses prévisions de demande du marché, et présente les plans de livraison correspondante au fournisseur externe.
- **Ce ne sont que des plans indicatifs.**
- Il est ensuite précisé pour une période de dix jours est préparé par le service des flux de marchandises, à partir des commandes des distributeurs dans les régions et à l'étranger.
- Le service d'ingénierie traduit ce dernier plan en une suite de programmes de production journalière.

# La firme japonaise

- Finalement, aux bouts de la chaîne de montage, les breaks, les deux portes, les berlines aux carrosseries rouges, beiges, blanches, munit du volant à gauche pour l'exportation, à droite pour le marché domestique et équipés de toute une variété de transmission de moteurs et d'option sortent dans un désordre apparemment aléatoire.
- Mais en fait le plan d'approvisionnement en pièces est réglé finement en fonction de la production quotidienne programmée par l'intermédiaire du fameux système Kanban.

# La firme japonaise... et le Kanban

- Dans ce système, les ateliers voisins sont directement reliés l'un à l'autre grâce à la circulation en chaîne.
- Les ateliers en aval, plusieurs fois par jour, envoient des fiches de commandes à l'atelier immédiatement en amont (ou au fournisseur) pour l'approvisionnement d'un nombre précis de pièces de divers types un moment précis.
- Ces kanban sont ensuite renvoyés à l'émetteur pour qu'il soit en mesure de vérifier l'exécution des ordres en aval.
- Le client est le donneur d'ordre et l'attente pour un nouveau véhicule est de l'ordre de 4 à 12 jours.

# Une interprétation théorique

Aoki ne va plus parler de la firme américaine ou de la firme japonaise, mais de la firme A et de la firme J.

Ce que nous venons de décrire suggère que le mode de coordination dans les deux firmes n'est pas le même.

**Quel mode de coordination ?**

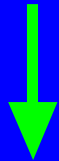
# La comparaison entre la firme H et la firme J

L'information est au cœur des mécanismes économiques : une entreprise ne peut effectuer les bonnes décisions si elle ne connaît pas son environnement et si elle est incapable de traiter l'information.

coordination  
verticale

H

Information est traitée par la hiérarchie et transmise sous forme d'ordres aux unités opérationnelles



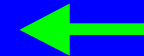
Incitation horizontale



Compétences spécifiques peu importantes, le marché du travail comme mécanisme incitatif

J

coordination  
horizontale



Information est en partie traitée par les unités opérationnelles (kanban, qualité, etc.)



Incitation verticale

Compétences spécifiques importantes, le marché interne comme mécanisme incitatif (emploi à vie, hiérarchie des grades)

Compétences  $\neq$   $\Rightarrow$  mécanismes d'incitation sont  $\neq$

- Au total les avantages comparés du modèle H et du modèle J dépendent des facteurs tels que:
  - la capacité du personnel à apprendre,
  - la facilité de communication entre les unités d'exécution,
  - et l'ampleur des gains de spécialisation possibles compte tenu de la diversité et de la variabilité de la demande sur le marché concerné.

## Conclusion partielle

- si le contexte est plutôt stable => forme H
- Si l'environnement est au contraire extrêmement incertain = forme H aussi!
- Dans ces deux cas extrêmes, le modèle H est sans doute le plus approprié.
- Dans les situations intermédiaires, c'est le modèle J qui est supérieur.

# Les incitations : la hiérarchie des grades

- Les incitations générées par la firme J se trouvent dans le système de la hiérarchie des grades. La logique en est la suivante : ***chaque grade correspond à un salaire, mais non à une fonction particulière.***
- Les nouvelles recrues de l'entreprise qui sortent juste de l'école, correspondant à un niveau d'instruction donné, sont placés dans la hiérarchie des grades selon leurs années d'étude
- L'année d'étude est le critère de départ ce qui est normal puisqu'on ne veut pas des connaissances spécialisées, mais des capacités à apprendre et à s'adapter.

# La hiérarchie des grades

- Après, les employés sont en compétition tout au long de leur carrière pour la montée en grade.
- La rapidité de promotion est la même pour tous en début de carrière, car on considère que ces jeunes employés sont en cours de formation et que leurs aptitudes à travailler dans le système J est en cours d'évaluation.
- Les écarts dans la rapidité de la promotion deviennent plus évidents à la mi-carrière.

# Suite

- Ce n'est qu'en fin de carrière que de réelles différences se font sentir.
- En cas de progrès non évident du travailleur, il peut être licencié (ce qui est très rare) ou mis sur une voie de garage.

## *Pourquoi ce système fonctionne?*

- \*l'existence d'une menace crédible d'exclusion.
  - Un licenciement à mi-carrière peut empêcher l'individu de retrouver un emploi.
  - De plus, pas de système de retraite au Japon : la retraite est fonction du nombre d'années passer dans l'entreprise.
  - En cas de licenciement, elle est perdue.
- \*un contrôle efficace et long sur toute la première partie de la carrière des ouvriers.

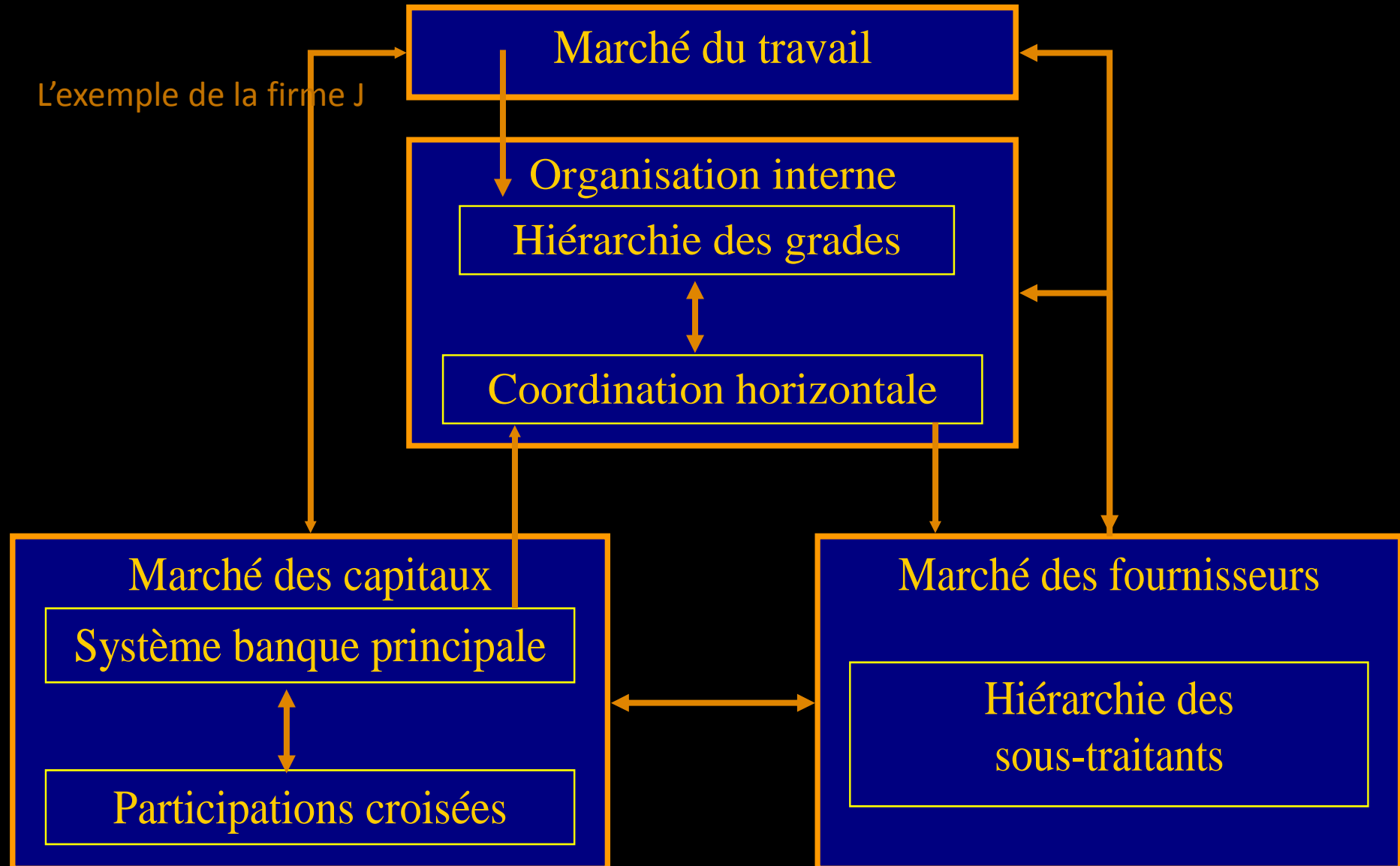
# Pourquoi cela fonctionne?

- Rôle important dévolu aux RH.
  - Il gère la hiérarchie des grades.
  - Ce département a pleine autorité pour le recrutement d'employés nouvellement diplômés et la détermination de leur plan de carrière.
  - Il définit et administre la hiérarchie des grades ;
  - il organise la mobilité des travailleurs.
  - Promotion interne. Indispensable pour inciter le travailleur.
  - « Emploi à vie » : indispensable pour un système où les incitations sont non monétaires au début de la carrière.

## Conclusion d'Aoki

- Dans les entreprises japonaises, la hiérarchie des grades est utilisée comme mode essentiel de motivation, tandis que les méthodes de coordination sont moins hiérarchiques.
- Les firmes occidentales quant à elles, associe une approche relativement plus hiérarchique de la coordination, avec une approche des incitations plus liée au marché.
- => Premier principe d'efficacité des firmes : afin que les entreprises constituent des organisations efficaces et à forte cohésion interne, il faut que soit leur mode de coordination, soit leur mode d'incitation inclus une forte dimension hiérarchique.

Enfin l'entreprise est inscrite dans un contexte institutionnel



# Le jeu entre organisations et institutions => les incitations à quoi?

*Incitations et les organisations & institutions*

<i>Institutions</i> <i>Organisations</i>	<b>Efficace</b>	<b>Inefficace</b>
<i>Se plier</i>	Les modèles d'organisations décrits par Aoki (1990, 2001), qui combine efficacité interne et adaptation au contexte institutionnel. ( <i>voir firme A, J, modèle de la Silicon Valley...</i> ).	Dans les industries de réseaux en Amérique Latine Levy & Spiller 1994, 1996, ont montré que le sous investissement systématique était lié à l'absence d'incitation et de garanties institutionnelles efficaces.
<i>Contourner</i>	North (2005) pour analyser les scandales financiers américains (Enron...) précise qu'il existait un intérêt à contourner de manière malfaisante les règles.	Stratégie contractuelle des acteurs de l'eau dans les PVD qui introduisent des mesures d' <i>enforcement</i> compensant l'inefficacité des matrices institutionnelles locales Shirley & Ménard, 2002, Noll, 2002.

# Conclusions

Typologie des formes de pouvoir &  
problème de coordination

# Incitation et jeux de pouvoir des acteurs

- L'insoumission, refus d'obéir à l'autorité ou aux ordres
- Les jeux pour contrer l'insoumission.
- Le jeu du parrainage
- Le jeu de la construction d'alliances
- Le jeu de la construction d'empires
- Le jeu de la budgétisation
- Le jeu des compétences spécialisées
- Le jeu de l'autoritarisme
- Le jeu de bataille entre les directeurs de la ligne hiérarchique et ceux des directions fonctionnelles
- Le jeu de la rivalité entre deux camps
- Le jeu des candidats à des postes stratégiques
- Le jeu du coup de sifflet
- Les jeux des jeunes turcs

# Leçon 4 : L'existence de la firme

## Introduction

### 2.1- L'article de Coase (1937)

### 2.2- Analyse critique des propositions de Coase

# Positionnement des théories/ hypothèses comportementales

		HYPOTHESES COMPORTEMENTALES		
		Opportunisme	Recherche de l'intérêt personnel	Idéalisme (intérêt général)
RATIONALITE	Rationalité complète	Théorie Agence	Equilibre général	Personne...
	Rationalité limitée	Théorie des Coûts de Transactions	évolutionniste	Personne
	Rationalité procédurale	évolutionniste	évolutionniste	évolutionniste

## 2.1- L'article de Coase (1937)

- L'intérêt de l'article
  - il introduit la notion de Coûts de Transactions
  - il oblige à se poser de nouvelles questions en économie des organisations
  - c'est un article fondateur de la Théorie des Coûts de Transactions
- Les objectifs de l'article
  - Pourquoi les firmes existent ?
  - Quelle définition donner aux firmes ?
  - L'arbitrage firme-marché

## 2.1.1 Pourquoi les firmes existent-elles?

- *Pourquoi existe t-il des organisations si l'on accepte l'hypothèse de nullité des coûts de transactions sur le marché posée par la théorie micro-économique?*
- *Et réciproquement, comment justifier l'existence de marchés si l'on considère que les organisations peuvent allouer les ressources au mieux?*

# Coase et la boîte noire

- Pour Coase l'existence simultanée de deux formes d'allocation des ressources rares, les organisations et le marché, étaient sur le plan observatoire logique, évidente, mais sur le plan analytique inexistante. => un vrai problème !!!
- L'enjeu était d'expliquer cette coïncidence des modes alternatifs de gestion des informations et des ressources rares.
- L'objet central de la TCT est de résoudre le problème de la "boîte noire micro-économique" qu'est traditionnellement l'organisation pour la théorie néoclassique standard.

## Coase et la boîte noire 2

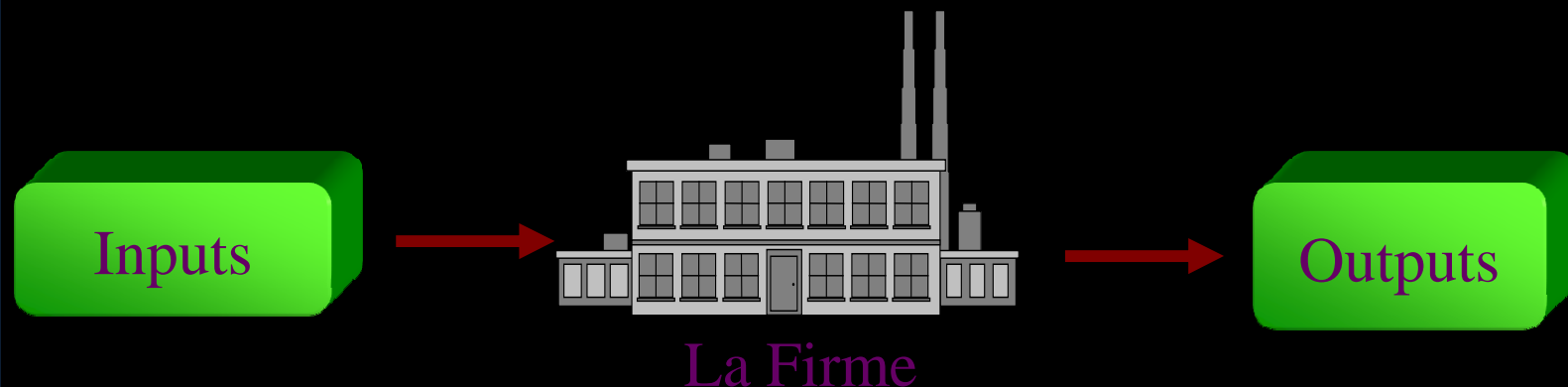
- Pour bien comprendre l'importance de ces deux questions, nous allons brièvement rappeler le cadre environnemental de la théorie standard
- + ses hypothèses fondamentales (H.F.) nécessaires à l'existence d'un équilibre général.

## Coase et la Boite noire 3

- Dans cet univers de réflexion stéréotypé règnent les cinq conditions de la concurrence pure et parfaite (C P P) i.e.,
- [Hf1] L'homogénéité du produit,
- [Hf2] L'homogénéité des techniques de production,
- [Hf3] information parfaite
- [Hf4] rationalité parfaite,
- [Hf5] entreprises sans pouvoir de marché (preneuses de prix).
- Ces conditions très restrictives forment la base de l'analyse économique standard et assurent à l'économiste un univers de réflexion parfaitement maîtrisé quant aux conséquences logiques des comportements des agents.

## Coase et la Boite noire 4

- Dans un univers micro économique standard, l'entreprise en concurrence nous est décrite à travers une fonction de production avec des inputs (travail - capital - informations...) qui se combinent pour former un output.



# Coase et la boîte noire 5

- Le marché est considéré comme une institution dont la nature est d'allouer les ressources rares en fonction des écarts de prix relatifs. En ce sens pour reprendre les idées de Hayek, le marché opère une synthèse de l'information disponible au travers de son système de prix.
- **Cependant quelle peut être la nature d'une organisation dans cet environnement?**
- La réponse traditionnelle est qu'elle n'a pas réellement d'existence, c'est la fameuse "boîte noire", une simple fonction qui transforme des inputs en outputs.
- L'entreprise peut être étudiée, toutes choses égales par ailleurs, via une fonction de production.
- La plus connue et utilisée est celle de COBB DOUGLAS qui malgré son intérêt, laisse sur leurs faims depuis de nombreuses générations, le chercheur et l'observateur des organisations.
- Voir par exemple Pierre Picard [1990] "Éléments de micro-économie" Montchretien page 143 et suivantes.

# Coase et la boîte noire 6

- Ainsi l'objet de la théorie des coûts de transactions est de fonder la coexistence logique entre organisations et marché, comme systèmes d'allocation des ressources.
- Coase proposa d'envisager deux nouvelles sortes de coûts comme solution au manque de vraisemblance de l'analyse standard.
- Pour Coase les coûts de fonctionnement du marché et les coûts d'organisations logiquement borneront l'extension des deux formes d'allocation des ressources.
- L'apport de Coase a été de généraliser le raisonnement de la substitution en fonction des coûts au mode d'allocation des ressources par les prix relatifs et par l'organisation.

# Coase et la boîte noire 7

- Dès lors s'est mis en place le théorème de Coase qui stipule que l'hypothèse d'absence de coûts de transaction engendre de fait, l'inexistence logique de la firme comme unité de coordination et de d'organisation des activités humaines à des fins productives.
- *Les coûts de transactions représentent les coûts de fonctionnement du système d'échange et, dans le cadre d'une économie de marché, il s'agit à la fois du coût lié à l'allocation des ressources et du coût de transfert des droits de propriété.*
- **Par exemple** les coûts d'information et de contractualisation : Le marché alloue les ressources en fonction de l'évolution des prix relatifs qui fournissent alors des indications de rareté.

## Coase et la boîte noire 8

- Ainsi si le prix des pommes augmente par rapport à celui des poires, les producteurs consommateurs modifieront leur comportement d'allocation des ressources pour tirer profit de cette nouvelle situation.
- Ce message, pour être compris, nécessite un apprentissage du codage - décodage du système de prix pour aboutir à une décision. Cet apprentissage demande du temps, des moyens financiers...

# Coase et la boîte noire 9

- *Les coûts d'organisation représentent l'ensemble des coûts liés à la gestion, à la transmission de l'information et des décisions dans une firme pour arriver à l'allocation des ressources.*
- **Par exemple** les coûts liés à l'augmentation de la taille des organisations: plus un grand nombre de personnes travaillent ensemble et plus les coûts de gestion d'organisation et de transmission des informations s'accroissent
- Ainsi, la TCT permet d'interpréter le développement des contrats de travail, des niveaux hiérarchiques, des mesures favorisant la motivation et la coopération des membres constituant l'organisation en vue de réduire ces coûts d'organisation.

# Coase et la boîte noire 10

- *Une organisation devient une unité de coordination dotée de frontières identifiables où les participants sont associés sur une base régulière avec un système d'accords plus ou moins explicite, dans le but de coopérer dans l'allocation et la création nette de ressources. Elle dépend alors de l'efficacité des combinaisons spécifiques de routines de travail et des décisions non programmables de ses membres.*
- Cette définition est de Stephen P. Robbins.
- Dans une organisation l'allocation des ressources est le fait de l'autorité et de la hiérarchie. L'autorité est un droit du contractant qui reconnaît à celui qui en bénéficie, le pouvoir de décider de l'usage des actifs humains ou matériel, si des événements non prévus par le contrat se présentent.

## Coase et la Boite noire 10

- L'autorité est à la fois un critère objectif, un mode de coordination des agents au sein d'une entreprise et un critère subjectif qui est l'acceptation : En effet, l'autorité n'est effective que si le subordonné accepte l'ordre.
- A l'inverse, la hiérarchie est définie comme une relation où deux agents 1 & 2, passent un contrat où 1 se réfère aux objectifs de 2, de préférence aux siens.

# Coase et la boîte noire 11

- L'apport de Coase a donc été essentiel en proposant pour la première fois une réflexion en économie sur les formes des organisations et du marché comme modes d'allocation des ressources concurrents.
- Il revient cependant à son principal continuateur Oliver Williamson d'avoir réalisé les étapes ultérieures de la réflexion en terme de coûts de transaction.
- Les principaux enrichissements analytiques lui étant comme nous allons le voir imputables.

## 2.2 Oliver Williamson

En 1975 Williamson va donner à cette théorie des coûts de transaction une nouvelle impulsion dans les années soixante dix, dans un sens plus moderne et plus radical ou la rationalité, l'information, le comportement des agents, les cadres législatifs et sociaux ne sont plus "purs et parfaits".

# Oliver Williamson

- Williamson redéfinit dès lors de manière plus précise les coûts de transaction comme le prix du face à face entre deux agents économiques, prix qui englobe l'ensemble des ressources utilisées pour négocier et suivre les contrats portant sur le transfert des droits de propriété d'un individu à un autre.
- LA REMISE EN CAUSE DE LA RATIONALITÉ PARFAITE. Nous allons d'abord présenter les concepts de rationalité, au sens de Max Weber, que complétera dans les années soixante Simon avec les concepts de rationalité substantielle et procédurale.

# Oliver Williamson 2

- Ce sont ces dernières que Williamson développera et utilisera dans les années soixante dix en opposition à l'hypothèse fondamentale de rationalité parfaite [Hf4].
- *La rationalité est un jugement sur les moyens et les fins selon un système correct de valeurs. Un fait est rationnel si on choisit un moyen en adéquation au système de valeurs retenu;*
- *La rationalité substantielle est la rationalité calculée maximisatrice , qui porte son jugement sur le résultat final. Le best, le second best ;*
- *La rationalité bornée, ou limitée est une impossibilité endogène à traiter l'ensemble des informations disponibles, à les comprendre, et à les utiliser, dans un processus de décision.*

# Oliver Williamson 3

- En conséquence, si les agents perdent leur capacité de rationalité parfaite, (leur rationalité substantielle), pour une rationalité bornée, les conséquences sont importantes. Il n'existe plus un seul choix possible, mais un ensemble de choix inclassables.
- Chaque situation appelle donc une analyse circonstanciée en temps limité que les agents ne peuvent résoudre de manière parfaite.
- C'est ce passage de la rationalité substantielle calculée, maximisatrice, qui porte son jugement sur le résultat final et qui classe les fins en ordre [best, second best...] qu'abandonne la TCT.
- Ainsi on doit se satisfaire de réponses non-optimales.

# Williamson, la généralisation...

- UN UNIVERS INCERTAIN OU L'INFORMATION N'EST PLUS PARFAITE.
- Dans le modèle Walras-Arrow-Debreu, il n'existe pas à proprement parler d'analyse de l'information et des organisations.
- En effet l'information est parfaite sur le marché, c'est à dire quelle est disponible sans coûts, dans sa totalité, et synthétisée en une seule et unique source sur le marché, les prix.
- On parlera de nature première de l'information.

## Williamson, la généralisation...

- L'analyse des organisations est encore plus réductrice du phénomène :
  - la structure de marché étant strictement concurrentielle, les organisations n'ont aucune influence sur le mode d'allocation du marché,
  - et les différentes modalités d'incitations sont donc regroupées dans le système de prix concurrentiels.

# Williamson, la généralisation...

- Si, à présent, on relâche l'hypothèse de l'information parfaite, l'information devient coûteuse, multiple, incomplète et par nature, asymétrique.
- Cela constituera pour la TCT, la nature concrète de l'information, et les travaux sur l'information imparfaite nous permettent de distinguer deux sortes d'asymétries d'information :
  - la sélection adverse d'Akerlof &
  - l'aléa moral d'Arrow.

# Williamson, la généralisation...

- *La sélection adverse traduit la situation où un agent, possédant une information sur un bien, ne la révèle pas dans le but de tirer profit avant la négociation du contrat.*
- **L'exemple le plus classique est celui d'Akerlof.** Il s'appuie sur l'étude du marché des voitures d'occasion où il est évident que si l'on connaît à l'avance un défaut du produit que l'on cède, il est rationnel de ne pas diffuser cette information pour ne pas grever la valeur de l'objet.
- Si l'acheteur ne trouve pas un moyen d'obtenir l'ensemble de l'information connue du vendeur, il se trouve dans une situation de sélection adverse, car il ne pourra jamais choisir au mieux de ses intérêts.

## Williamson, la généralisation...

- *L'aléa moral est la tendance qu'a un agent dans le cadre d'un contrat déjà établi d'utiliser de manière consciente ou non les clauses qui le protègent.*
- *NB : En droit français un contrat est une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent, envers une ou plusieurs autres, à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose.*
- *Les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites . Code Civil art 1101 et 1134 . C'est un processus formel de transfert de droits entre deux unités économiques différentes.*

# Williamson, la généralisation...

- **Prenons par exemple le cas des compagnies d'assurances.**
- Ces dernières font particulièrement attention aux clients qui demandent des clauses très protectrices contre un large éventail de risques, car elles supposent alors que le client ne révèle pas toute l'information sur ses comportements réels, et qu'il est particulièrement imprudent.
- Dés lors, une demande particulière de protection est interprétée comme une révélation d'information sur les comportements réels.

# Williamson, la généralisation...

- Si l'on ajoute une rationalité limitée et une information asymétrique et que l'on souhaite étudier le comportement des agents économiques dans cet environnement alors il devient nécessaire de recourir au concept de *comportement opportuniste des agents* .
- *Un comportement opportuniste a pour but de dégager et de capter une partie de la quasi-rente organisationnelle grâce à l'utilisation d'une des deux formes d'asymétrie d'information.*
- historiquement, le concept de quasi rente d'**Alfred Marshall** est une rente de court terme développée par les organisations et qui légitime leur existence comme processus d'allocation des ressources supérieur au marché.

# Williamson, la généralisation...

- Williamson pense que les organisations ont intérêt à se constituer si elles permettent une économie en termes de coûts de transactions par rapport au marché.
- En ce sens, il s'agit d'établir une comparaison entre les coûts de recherche d'informations sur le marché et les coûts pour cette même recherche par une organisation.
- Si les coûts organisationnels sont moindres, c'est dire que l'organisation a su mettre suffisamment "d'actifs spécifiques" dans sa combinaison productive pour être préférable au marché comme système d'allocation des ressources.

# Williamson, la généralisation...

- *Les Actifs spécifiques permettent de dégager une quasi rente organisationnelle.* Un actif est spécifique à l'organisation quand l'organisation influence :
  - la localisation de l'actif,
  - sa spécificité technologique,
  - sa spécificité de construction,
  - la spécificité des actifs d'investissement en capital
  - et enfin la spécificité de l'actif humain.
- **Le but** de toutes les organisations est de créer des actifs spécifiques qui leur permettent de réduire ces coûts comparés aux coûts du marché.
- L'efficacité d'une organisation dépend alors de sa capacité d'adaptation aux incertitudes environnementales et de sa capacité à créer et à contrôler ses actifs spécifiques.

# Williamson, la généralisation...

- Il faut remarquer l'aspect stratégique des actifs spécifiques qui engendrent une **dépendance organisationnelle** vis à vis des partenaires de l'organisation.
- Ainsi, la contractualisation des rapports de l'organisation s'avère parfois insuffisante pour se prémunir efficacement contre le risque de comportement opportuniste.
- L'organisation cherchera à intégrer d'une manière assez importante les actifs qui lui sont hautement spécifiques (par exemple l'internalisation des services d'audit industriel.)

# Williamson, la généralisation...

- L'organisation ne va rester en relations contractuelles strictes qu'avec des partenaires détenant, vis à vis d'elle, des actifs très faiblement spécifiques.
- L'organisation pourra parfois se séparer de certaines activités très faiblement spécifiques, comme le montre l'exemple de l'externalisation des tâches simples dans les firmes françaises actuelles. (les services de nettoyage, de facturation, etc.)
- Cependant, malgré son intérêt théorique, il existe un problème fondamental concernant l'évaluation de l'actif spécifique.
- En effet, par sa nature, l'actif spécifique est un actif dont la valeur s'accroît de par son utilisation spécifique au sein de l'organisation.
- Le marché n'est plus capable de connaître la valeur exacte de cet actif puisqu'il n'a jamais eu à l'évaluer dans un contexte qu'il ne peut connaître.

# Williamson, la généralisation...

- Si l'on considère que l'actif le plus spécifique de l'entreprise est constitué de ses membres, comment en évaluer la spécificité organisationnelle?
- On ne peut accepter l'idée que la valeur de marché puisse être un bon indicateur, car si une personne détient un actif spécifique pour son organisation c'est bien que son utilisation particulière la rend plus efficace que son évaluation courante sur le marché de l'emploi.

# Williamson, la généralisation...

- Dès lors, en période de fort taux de chômage, on peut conclure à une forte sous-évaluation systématique de la valeur de l'actif spécifique humain au sein des organisations et considérer qu'une organisation peut tirer profit de cette situation en sous évaluant systématiquement cet actif lors de la conclusion du contrat.
- La situation tendue sur le marché des cadres pendant les années 1995-1996 va illustrer cette proposition et le retour d'emploi dans ce secteur depuis quelques semaines devrait rééquilibrer ces évaluations.

# Williamson, la généralisation...

- Or comment classer ou évaluer les organisations les unes par rapports aux autres en terme de possession et d'utilisation des actifs spécifiques, en fonction d'une spécificité qui reste à évaluer?
- La réponse pragmatique apportée à cette question par la TCT est dans l'utilisation du concept de redéployabilité des actifs.
- Un actif est spécifique à une organisation si celle ci connaît des coûts à la redéployabilité d'un de ces actifs.
- **Il est pour illustrer ce phénomène l'exemple connu sous l'appellation " d'âge du capitaine ".**

## L' âge du capitaine...

- En effet, l'exemple est issu de l'expérience et de l'observation de la navigation fluviale sur le Rhin.
- Celle ci nécessite une période d'apprentissage spécifique de plusieurs années pour les capitaines des navires.
- Les organisations qui détiennent l'actif spécifique " un capitaine sachant naviguer sur le Rhin " ont donc un fort actif spécifique dont la redéployabilité est si coûteuse qu'elles préfèrent garder ce capitaine en lui versant un salaire pendant les périodes d'inactivités induite par les aléas du commerce.

# Conclusion

- Ainsi, la création de l'organisation se justifie par l'existence d'actifs spécifiques qui induisent une économie informationnelle par rapport au marché. L'organisation va tirer profit des asymétries d'information qu'elle possède tout en essayant de lutter contre les asymétries d'information qu'elle subit.
- Les membres de l'organisation ont chacun une information spécifique, ces informations spécifiques doivent être transmises efficacement dans l'organisation.
- L'organisation doit donc se doter de structures incitatives efficaces pour que les agents révèlent l'ensemble des informations pertinentes et ne transmettent pas, de part leurs comportements opportunistes, une information biaisé.