

# LES TRANSFORMATIONS DE L'ENTREPRISE ET DE SA GOUVERNANCE DEPUIS LE XIXEME SIECLE

## COURS 2

### LES TRANSFORMATIONS DE LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE

. L'évolution des conditions productives et des marchés favorise la croissance des firmes. En grandissant, les firmes sont obligées de réorganiser leur fonctionnement dans une logique d'efficacité accrue (partie 1) et de réorganiser leurs formes d'organisation car le recours aux financements externes modifie les rapports de pouvoir au sein des entreprises (partie 2).

. C'est dans le cadre de cette modification des rapports de pouvoir au sein des entreprises que s'inscrivent les recherches sur la gouvernance. **Elles se sont intéressées en premier lieu aux grandes entreprises privées managériales à but lucratif cotées en bourse.** L'objectif de ce cadre théorique est principalement de comprendre l'architecture et la distribution du pouvoir ainsi que les liens entre les mécanismes de gouvernance et les mécanismes de création/ distribution de la valeur au sein de ces organisations. **L'approche dominante de la gouvernance dans les entreprises se structure autour de deux grandes théories :**

- **les théories actionnariale et partenariale de la gouvernance** : bien que différentes, ces théories abordent la question de la création et la répartition de valeur à travers **les relations entre le dirigeant et un ou plusieurs autres acteurs de l'environnement**, qu'il s'agisse des actionnaires (cas du modèle actionnarial) ou des parties prenantes (cas du modèle partenarial). **Cette approche théorique de la gouvernance (actionnariale / partenariale) relève des théories contractuelles, celles qui partent du principe que la firme est un « nœud de contrats ».** En centrant son attention sur la relation actionnaire-dirigeant, le modèle actionnarial propose une analyse centrée sur une vision patrimoniale de la firme. Le modèle partenarial élargit cette vision en revisitant les contours de l'entreprise et en s'intéressant aux relations et interdépendances entre l'ensemble des parties prenantes de la firme.

- **la théorie cognitive de la gouvernance, la théorie de la gouvernance la plus récente.** Elle se fonde, au niveau du processus de création et de répartition de valeur, sur **la capacité des structures à identifier de nouveaux problèmes et à y apporter les réponses adéquates.** Néanmoins, malgré des divergences conceptuelles entre ces trois théories de la gouvernance, les caractéristiques propres aux entreprises et la place accordée aux dirigeants d'entreprise restent au centre de l'analyse.

### I/ L'EVOLUTION DES FORMES ORGANISATIONNELLES DE LA FIRME

#### A/ FIRME EN U, FIRME EN M ET FIRME EN J : LA GRANDE ENTREPRISE SEMBLE UN MODE D'ORGANISATION INDEPASSABLE

1/ L'évolution des conditions productives et des marchés favorise l'émergence de la grande entreprise, un mode d'organisation indépassable qui dissocie les fonctions de propriété et de gestion de l'entreprise.

. Alfred Marshall est le premier à s'interroger sur l'évolution à long terme de la taille moyenne des entreprises.

- Lorsqu'une activité nouvelle naît, ou lorsque le marché d'une activité traditionnelle est restreint pour diverses raisons (politiques, géographiques, etc.), l'entreprise est obligée de faire beaucoup de tâches différentes. Dans le cas d'une activité nouvelle, ces tâches semblent faire partie du même métier parce que c'est la même personne qui les fait, mais cela ne dure pas.

- Lorsque l'entreprise se développe, des spécialisations se font jour. Certains ouvriers ne font plus certaines tâches et se concentrent sur une ou plusieurs autres. Les plus dynamiques finissent par quitter l'entreprise pour en créer une autre qui sera non pas une concurrente de l'ancienne mais un partenaire (fournisseur ou client).

. **Marshall pense que la taille moyenne des entreprises d'une industrie tend à augmenter et à diminuer sous l'effet de forces contraires.** Les économies d'échelle poussent à l'accroissement de la taille et donc à l'élimination des petites entreprises et à leur remplacement par de plus grandes en nombre plus faible ; mais les besoins de la spécialisation poussent au contraire vers le spin out, c'est-à-dire vers le détachement de certaines parties des entreprises existantes pour créer de nouvelles entités indépendantes. L'analyse de Marshall annonce la théorie des coûts de transactions.

. Avec l'affirmation de la grande entreprise, l'ingénieur est voué à devenir un gestionnaire nommé par les propriétaires de l'entreprise, les actionnaires. Alors que F. Taylor s'intéresse à l'organisation de la production, **l'ingénieur français Henri Fayol (1841-1925)** est le premier à définir les cinq principes relatifs à *l'administration des firmes (Administration industrielle et générale, 1916)*. En effet, doté d'une solide formation d'ingénieur (Ecole des Mines), il est nommé directeur de la mine de Commentry puis est nommé à la direction du groupe minier où il s'illustre comme un excellent gestionnaire. Conscient du manque de formation des autres ingénieurs pour réussir à gérer une entreprise faute de formation existante à son époque, il rédige un ouvrage qui est considéré comme le premier livre de gestion d'entreprise et de la science du management. Les cinq principes relatifs à l'administration des firmes sont les suivants :

1. Prévoir : anticiper l'évolution de l'entreprise.
2. Organiser : mettre en place les moyens afin d'atteindre les objectifs.
3. Commander : gérer les hommes, donner des ordres ou des directives.
4. Coordonner : harmoniser pour faire converger vers le même objectif.
5. Contrôler : vérifier si l'entreprise ne s'écarte pas de l'objectif fixé. Fayol est indéniablement l'un des pionniers des sciences de la gestion et du management, ses recommandations seront largement suivies, notamment aux États-Unis.

. Avec l'affirmation des grandes entreprises, Schumpeter est très pessimiste. L'entrepreneur-innovateur est voué à disparaître, et donc la logique même du capitalisme.

- Pour lui, le développement des grandes entreprises est irréversible pour plusieurs raisons. Tout d'abord, elles disposent de fonds sans commune mesure pour la recherche imposant la concentration dans les secteurs où l'innovation est coûteuse. Ensuite, les grandes entreprises peuvent user de leur pouvoir de marché et de leur force de frappe financière pour empêcher un nouveau concurrent d'entrer sur le marché. Le cas de Microsoft offre un exemple des barrières à l'entrée, dont peuvent se protéger les grandes entreprises. Enfin, elles réduisent le dynamisme des PME en les rachetant, pratique utilisée par Microsoft ou par Google qui a pris le contrôle de YouTube.

- Mais l'histoire a démenti les craintes de Schumpeter. L'esprit d'entrepreneuriat existe aujourd'hui parmi les dirigeants des entreprises (au sein des Senior Executives). Et PME et grandes entreprises sont aujourd'hui complémentaires. Les PME sont essentielles au début du cycle de vie d'un produit, mais seule une grande entreprise peut réellement assurer le développement de ce dernier. Cette complémentarité, qui rend un tissu dense de PME innovantes indispensable pour le développement des grandes entreprises, est résumé par Willimam Baumol (*The Free Market Innovation Machine, 2004*) : « Goliath a besoin de David pour grandir ».

## **2/ Alfred Chandler : la « main visible des managers » avec la naissance des firmes en U et des firmes en M**

### **ANNEXE3**

#### *a/ La « main visible des manager »*

. L'historien Alfred Chandler met en parallèle les métamorphoses de la firme avec l'histoire des États-Unis. Dans *La Main visible des managers (1977)*, **il montre comment les transformations et innovations organisationnelles des firmes accompagnent la croissance économique en même temps qu'elles contribuent à la produire** (voir le tableau annexe 3). **Toute structure a au départ une forme simple autour de son créateur.** Le dirigeant possède les compétences clés autour desquelles s'organise le travail d'un faible nombre de collaborateurs dont il coordonne l'activité directement. La prise de décision stratégique repose également sur le dirigeant qui assume la plupart des fonctions. Si certaines entreprises (artisans ou fonctions libérales) conservent une structure simple dans le temps, en grandissant, les entreprises évoluent en général vers des structures divisionnelles ou fonctionnelles. **Pour lui, l'entreprise moderne est une institution complexe fondée sur une structure hiérarchique.** L'analyse historique de l'entreprise de Chandler apporte des éclairages essentiels sur la naissance et l'expansion des firmes. Elle montre les processus institutionnels qui ont amené la « main visible des managers » à remplacer la main invisible du marché.

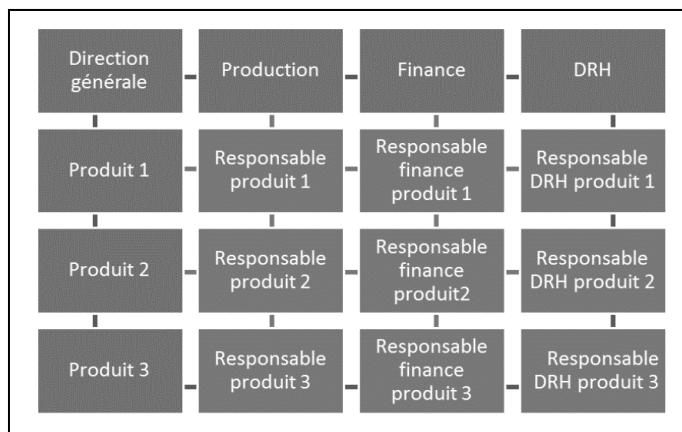
. Chandler explique que **l'organisation traditionnelle unifiée et centralisée de l'entreprise (firme U)** correspond au **fordisme** et que cette forme en U a évolué vers une **organisation moderne multidivisionnelle (firme M)** qui correspond au **post-fordisme**. L'entreprise est donc une structure dynamique qui adapte sa stratégie aux transformations de la société et à l'expansion des marchés à travers les métamorphoses de ses formes organisationnelles, en produisant la division fonctionnelle et hiérarchique du travail. Selon A. Chandler, les vrais innovateurs ne sont pas les inventeurs, mais les « first movers », cad ceux qui disposent des meilleures compétences pour engager les innovations organisationnelles adéquates.

*b/ La structure fonctionnelle (la firme en U) et la structure divisionnelle : la firme en M. Voir cours 1.*

*c/ La structure matricielle : concilier les avantages de la structure fonctionnelle et divisionnelle.*

. La structure matricielle s'efforce de concilier les avantages de la structure fonctionnelle et divisionnelle. Au sein d'une structure matricielle appelée par « projets », des collaborateurs issus des différents services et/ou divisions sont affectés à un projet en fonction de leurs compétences.

. Ce sont donc des organisations limitées dans le temps (le temps que le projet dure) et qui se développent au sein de l'organisation générale. Chaque projet est piloté par un chef temporaire, un « chef de projet ». Ces derniers peuvent être maintenus comme nouveau chef de projet ou bien réaffecté dans leur service ou division d'origine.



### **3/ La firme en J de l'économiste japonais M. Aoki (ANNEXE 4)**

. L'économiste japonais Masahiko Aoki analyse la structure d'une entreprise et ses performances à travers la structure d'échange de l'information. Il étudie les structures organisationnelles des grandes firmes japonaises en les distinguant de celles des firmes hiérarchiques américaines. L'économiste japonais Masahiko Aoki (années 1990) classe les très grandes entreprises en deux types : la firme A hiérarchique (taylorfordisme) et la firme J caractérisée par une forte flexibilité fonctionnelle (toyotisme surtout amendé par le hondisme au Japon) et cherche à démontrer **pourquoi la firme J a des gains de productivité supérieurs à la firme A**. Il conclut que la firme J a deux avantages qui expliquent ces gains de productivité supérieurs :

- **les innovations organisationnelles en matière de travail** (rotation des postes, circulation de l'information au sein de l'organisation, cercles de qualité, échanges entre degrés hiérarchiques...) aident l'ensemble des agents de l'entreprise à prendre les meilleures décisions en fonction des informations dont ils disposent

- **l'association des progrès technologiques à d'autres facteurs qui renforcent leurs gains de productivité**. Ces autres facteurs sont ceux inventés en grande partie par Taiichi Ohno (1950) relevant de la stratégie d'une réduction permanente des coûts : mise en œuvre des « cinq zéros »<sup>1</sup> et de normes de qualité strictes ; une plus large participation des salariés ; un effort de qualification. Ces atouts sont approfondis par le hondisme dont la stratégie repose sur « l'innovation et la flexibilité », à travers le « **just in time** » (production à flux tirés par la demande et non volonté de vendre des stocks comme dans le taylorfordisme) et le « **Lean Management** ». Ce « lean management » est aux antipodes de l'approche classique du management issue du taylorisme, du fordisme et plus récemment de la finance américaine, qui accorde une place quasi absolue au manager qui commande, organise et contrôle. Selon cette approche classique, la performance vient de grandes décisions audacieuses, d'organisations optimisées et du contrôle des coûts. Dans le cadre du « lean management », né avec le toyotisme, l'entreprise est vue comme un groupe de personnes qui doivent faire face aux challenges de la société et répondre sur le terrain aux difficultés rencontrées par les clients. Les employés sont donc encouragés à penser par eux-mêmes et leur participation est recherchée.

## **B/ LA THEORIE DES COÛTS DE TRANSACTION (COASE, WILLIAMSON) : L'ENTREPRISE S'ORGANISE POUR ETRE UNE ALTERNATIVE AU MARCHÉ**

### **1/ Ronald Coase voit l'entreprise comme une alternative au marché**

. Dans *La Richesse des Nations* (1776), Adam Smith énonce les avantages de la division du travail. Mais cela soulève un problème clé : comment organiser efficacement et à grande échelle les échanges, de manière à tirer pleinement parti de la spécialisation des tâches et des compétences qui accompagnent la division du travail ? Les économistes classiques puis néoclassiques ont cru trouver la réponse au problème smithien de la coordination dans l'idée du marché comme « main invisible » organisant la diversité des échanges. Mais si on attribue au marché et au mécanisme des prix qui en constitue le cœur un maximum d'efficacité, comment expliquer que l'organisation de l'activité économique se fasse aussi souvent à l'intérieur d'un dispositif qu'on appelle l'entreprise ? Et, symétriquement, si l'entreprise peut structurer efficacement les transactions, comment expliquer qu'il n'y ait pas une seule grande entreprise pour tirer pleinement parti de la division du travail et de la spécialisation des compétences ? En d'autres termes, la question posée peut être résumée ainsi : Pourquoi les entreprises existent-elles ? ou, l'expression plus connue : « make or buy ? ».

<sup>1</sup> Zéro panne = supprimer les frais de réparation et les temps de production perdus durant l'immobilisation ; Zéro défaut = pièces défectueuses jetées ou refabriquées (éviter la perte de clients) ; Zéro papier = minimiser la manipulation et la conservation des documents écrits (administration etc...) car coûteux ; Zéro délai = réduire le temps perdu à attendre les pièces, le matériel ou le personnel. ; Zéro stock = réduire le stockage des matières premières, composants ou produits finis. Csq : production à flux tendus ou Just in Time (JIT). Personne ne peut entamer la production sans avoir reçu de bon de commande (kanban = étiquette) de l'atelier situé en aval.

. Ronald Coase : l'entreprise est une alternative au marché, cad **comme une institution qui met en place des solutions pour résoudre cette imperfection des contrats**. Dans un article fondateur paru dans *Economica*, en 1937 intitulé « La nature de la firme », Ronald Coase crée ainsi une véritable rupture avec le raisonnement néoclassique alors dominant qui stipule que seul le marché assure une coordination efficace par les prix. En effet, l'entreprise est une institution qui met en place des solutions pour tenter de résoudre les imperfections des contrats (**incomplétude des contrats**) :

- Les contrats ne peuvent pas prévoir tous les états futurs possibles du monde (H. Simon) ce qui s'explique par la rationalité limitée, les défaillances cognitives des agents et la rationalité procédurale.
- Le comportement des agents peut être opportuniste et machiavélique (O. Williamson et l'homo-contractor)
- Les contrats sont inscrits dans un ensemble de règles juridiques et sociales collectives : droit du travail, droit de la concurrence, etc. Les contrats individuels sont donc incomplets au sens où les signataires ne sont pas entièrement souverains.

. **Pour R. Coase, la firme est un refus du marché. Elle est une alternative au marché pour assurer l'optimalité de l'allocation des ressources.**

- Dans le monde réel, les agents ont donc toujours le choix entre deux grands modes de coordination, le marché ou la firme : le marché est un mode de coordination décentralisé reposant sur un mode de régulation qu'est le mécanisme de prix ; la firme est un mode de coordination centralisé reposant sur le mode de régulation qu'est l'autorité (un employé change de service par décision de sa hiérarchie et non à cause d'un changement de prix relatif).

- Le point de départ de l'analyse de Coase repose sur les « **coûts de transaction** », cad le coût des activités indispensables à la coordination marchande. Ces CT sont deux types : **les coûts liés aux difficultés de connaissance du marché** (ex : les coûts de l'extension géographique qui incluent les coûts de transports, les barrières à l'entrée d'un marché, mais aussi la spécificité des goûts, les législations nationales) ; **les coûts liés aux incertitudes** sur la qualité des produits, les délais de livraison et les prix futurs ainsi que la confiance que l'on peut accorder ou non à ses partenaires.

Plus ces coûts augmentent, plus il vaut mieux éviter le marché et internaliser la production au sein de l'entreprise (il vaut mieux faire soi-même que faire faire). **Le choix entre marché et firme dépend de la comparaison entre les coûts de transaction du marché et les coûts internes (coûts de transaction dans la firme).**

-R. Coase démontre que dans la pratique, les marchés n'obéissent pas à la « main invisible » car ils sont organisés et contrôlés. **Les entreprises évoluent sur des marchés de « clientèle »** et non sur des marchés « d'enchères » comme le dit L. Walras.

Marché (faire faire)	Entreprise (faire)
Processus inconscient	Processus conscient
Coordination par les prix (main invisible)	Par l'autorité (la « main visible des managers »)
Externalisation	Internalisation

2/ Williamson et les contrats spécifiques : les modes de gouvernance hybride ou quel dosage entre l'entreprise-organisation et le marché pour assurer l'efficacité de l'entreprise ? ANNEXES 6 et 7

. Les travaux de Coase sont repris et enrichis par Oliver E. Williamson qui a **la volonté de dépasser l'alternative entre firme et marché**<sup>2</sup>. L'entreprise s'interroge donc sur le mode de coordination, le marché ou la firme, qui est le plus à même à économiser sur les coûts de transaction. Ces modes de coordination sont appelés « structures de gouvernance » par Williamson où **la gouvernance est définie comme le contrat, explicite ou implicite, dans lequel se déroule la transaction**. Il y a donc deux modes de gouvernance pour Williamson, le marché et la firme. Williamson s'efforce de comprendre les **modes de coordination hybrides**, ceux qui se trouvent entre le marché et l'intégration verticale totale de la firme.

. Williamson reprend l'hypothèse de l'incomplétude des contrats et complète avec des hypothèses sur les caractéristiques des transactions :

- **La spécificité des actifs** : un actif est dit spécifique s'il nécessite des investissements spécifiques. Ce sont des investissements durables, effectués pour réaliser une transaction particulière, et qui ne sont pas redéployables sans coûts vers d'autres usages
- **L'incertitude sur les conditions de réalisation de la transaction** risque d'augmenter son coût (incertitude liée à des perturbations exogènes à la transaction par exemple).
- **La fréquence de la transaction** : plus une transaction est répétée, plus les contractants ont des occasions d'être opportunistes, ce qui augmente d'autant les coûts de transaction.

<sup>2</sup> d'après <http://ses.ens-lyon.fr/articles/1-l-approche-contractuelle-de-la-firme>

→ L'analyse de Williamson peut être résumée par le schéma suivant :

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

(1) Marché ou contrat classique : il correspond à une transaction occasionnelle dont l'objet est parfaitement délimité et où toutes les éventualités sont prévues (pas d'incertitude). L'identité des parties importe peu, la relation est impersonnelle.

(2) Contrat avec arbitrage : c'est une relation qui ne peut pas se dérouler sur le marché car elle se déroule sur le long terme, elle est donc soumise à une incertitude forte. Dans ces circonstances, les comportements opportunistes sont possibles ainsi que les conflits d'intérêts. Pour y faire face, ce type de contrat prévoit l'arbitrage d'un tiers.

(3) Contrat bilatéral : il se déroule entre des contractants qui restent autonomes. Exemples : contrat de sous-traitance, contrat de franchise

(4) Internalisation : cette relation se distingue de la précédente par le degré d'incertitude, qui est plus élevé dans un mode de coordination internalisé. Ainsi, *la firme est le mode de coordination le plus adapté lorsque la transaction est répétée, dans un contexte de forte incertitude et que les actifs mobilisés sont très spécifiques.*

. **Williamson remet ainsi en cause la politique systématique des lois anti-trust.** En effet, l'arbitrage entre faire et faire faire (make or buy), c'est-à-dire la décision d'intégration d'une activité par une entreprise, n'obéit pas uniquement à des considérations technologiques (obtenir des rendements d'échelle, par exemple) ou à des considérations stratégiques (acquiescer ou défendre une position dominante sur le marché). Intégrer une activité peut aussi, dans certaines circonstances, **être motivé par la volonté d'économiser sur les coûts de recours au marché. L'efficacité transactionnelle peut commander des rapprochements entre entreprises.** Williamson préconise donc une remise en cause d'une politique de la concurrence systématiquement défavorable à l'intégration des entreprises alors que celle-ci peut s'avérer bénéfique pour le consommateur.

### C/ LE SYSTEME INDUSTRIEL DE GALBRAITH : C'EST LA TECHNOLOGIE QUI GENERE DES CHANGEMENTS DANS L'ORGANISATION DE LA PRODUCTION. ANNEXE 8

. Dans *L'ère de l'opulence*, 1958, Galbraith expose sa théorie de la « **filière inversée** » rendue possible par la « technostructure des entreprises ». Avec la très forte croissance économique et l'élévation du niveau de vie, les consommateurs ne dirigent plus le marché, mais sont conditionnés par le marché, lui-même guidé par les décisions de ce que Galbraith nomme dans *Le Nouvel État Industriel* (1967), la « technostructure » des entreprises. C'est la « filière inversée ». Pour Galbraith, la notion d'économie de marché n'a plus de sens : au lieu de voir les entreprises recueillir l'information par le biais des prix pour déterminer le niveau de leur production, **elles se fixent elles-mêmes un objectif à atteindre, faisant pression sur le consommateur pour parvenir aux dits objectifs.** La principale conséquence de cette analyse est qu'**une augmentation de la production ne permet plus de réduire les besoins** : les firmes créent en permanence de nouveaux besoins, l'accroissement de la production ne sert plus alors à améliorer le bien-être mais devient une fin en soi

. La « technostructure des entreprises » correspond aux managers au sein de la firme. En effet, avec l'application toujours plus poussée du taylorfordisme, l'organisation de la production devient en elle-même une spécialité dont s'occupent **les managers qui deviennent une « technostructure » au sein de la firme.** La grande entreprise doit prévoir une planification rigoureuse de l'ensemble des étapes de production et de distribution. Son objectif essentiel est que le processus de production se déroule sans retards ou délais supplémentaires. Elle cherche donc à minimiser les incertitudes au niveau de la production et de la vente (aversion au risque). Afin de minimiser les risques, la grande entreprise répond à l'objectif de polyvalence, elle ne spécialise pas sur un seul marché mais diversifie sa production et ses marchés (concentration conglomérale). Elle réduit au maximum la contrainte du prix de ses consommations intermédiaires ou investissements par le rachat de ses fournisseurs (intégration verticale). La grande entreprise se défait aussi de la contrainte de prix de vente de son produit par l'intégration horizontale. Elle se retrouve en situation de monopole ou d'oligopole et devient alors price maker plutôt que price taker.

**A/ LA THEORIE DE LA GOUVERNANCE ACTIONNAIRE : LA LEGITIMATION D'UNE VISION DE LA FIRME APPARTENANT EXCLUSIVEMENT A SES ACTIONNAIRES**

**1 / L'entreprise : de la une « boîte noire » selon la théorie néoclassique standard à la « main visible » des managers**

*a/ Pour l'approche néoclassique standard, l'entreprise est une « boîte noire »*

. Une « boîte noire » : alors que les économistes classiques s'intéressent au fonctionnement de l'entreprise, l'économie classique standard les abandonne. **Pour les néoclassiques, l'entreprise est une « boîte noire »**. Ils polarisent leur réflexion sur le fonctionnement du marché à partir de comportements économiques rationnels d'acteurs isolés et parfaitement libres. **Les néoclassiques veulent démontrer l'existence d'un ordre économique équilibré** (sous conditions, notamment des hypothèses concurrentielles).

. L'entreprise se réduit donc à une unité économique dont l'activité se résume à transformer des flux d'entrée en flux de sortie. Toute l'activité interne de l'entreprise (ses stratégies, son organisation pour optimiser l'allocation des ressources, les technologies, les relations avec l'environnement externe, interne etc...) est ignorée. C'est en ce sens que l'on peut dire que l'entreprise est perçue comme une « boîte noire ».

. **La firme-point : pour l'économie néoclassique, l'entreprise est assimilée à la « firme-point », cad à son propriétaire-dirigeant.**

- Les groupes qui composent l'entreprise sont ignorés. L'entreprise n'a aucune dimension sociale et se résume à un point dans l'espace des rapports marchands. Le propriétaire agit dans tous les contrats nécessaires aux activités de l'entreprise, met à disposition ses ressources propres et prend toutes les décisions. Le propriétaire s'approprie l'intégralité du profit pour rémunérer les coûts d'opportunité qu'il supporte. Le propriétaire poursuit un but unique : la maximisation du profit ; il adopte un comportement d'optimisation fondé sur une rationalité complète.

. **Le propriétaire de la firme-point ne répond pas à la définition d'un « entrepreneur » au sens schumpétérien. C'est un organisateur de production** (un 4<sup>ème</sup> facteur de production selon Marshall). Il évolue dans un univers certain ; les conditions dans lesquelles il agit sont dictées par les marchés sur lesquels il n'a aucune influence. Dès lors, en raison de l'hypothèse de rendements décroissants des facteurs, les coûts augmentent au fur et à mesure de l'augmentation de la production. Tant que la recette marginale (Rm) est supérieure au coût marginal (Cm), l'entrepreneur a intérêt de produire plus. Le profit maximum est atteint lorsque le niveau de production entraîne l'équilibre entre Rm et le Cm. Pour parvenir à cette optimisation du profit, il adopte un comportement d'optimisation fondé sur une rationalité complète. Il peut envisager toutes les situations et choisit la technique la plus efficiente ; il connaît toutes les informations et les conséquences de chacune d'entre elles ; il choisit l'alternative correspondante à l'allocation optimale des ressources.

*b/ La remise en cause de la vision néoclassique standard de la firme*

● La firme, un « nœud de contrats » : la « main visible des managers » fait émerger la firme managériale et la théorisation du couple actionnaire/manager. Initiée par R. Coase, la définition contractuelle de la firme est aujourd'hui dominante chez les économistes. **La firme est analysée comme un système de relations contractuelles spécifiques entre agents, un « nœud de contrats » (avec des clients, des fournisseurs, des salariés...)**. Il s'agit donc de se demander quels contrats sont mis en place et pourquoi. Au centre de ces analyses, se trouvent les problèmes résultant des divergences d'intérêts et des asymétries d'information entre les parties : un agent peut disposer d'informations que les autres n'ont pas et en tirer un profit personnel. L'idée est de trouver le système contractuel le plus efficace, en fonction notamment des contraintes techniques et de la nature des informations détenues par les parties.

. **La théorie de « l'efficacité X » de l'entreprise énoncée par Harvey Leibenstein (1966)** vise à démontrer que l'allocation non-optimale des ressources ne suffit pas pour expliquer l'inefficacité des entreprises comme le défend la microéconomie standard. Pour le démontrer, Leibenstein s'appuie sur des études empiriques qui démontrent que deux entreprises en tout point semblables peuvent avoir des performances différentes en matière de productivité du travail et de qualité des biens et des services proposés sur le marché. Ces écarts constatés entre les deux entreprises prouvent selon Leibenstein qu'il existe un « facteur d'efficacité X » (ou efficacité organisationnelle) expliquant l'avantage des firmes les plus performantes, leur permettant d'aboutir à une meilleure allocation des ressources que leurs concurrentes. Avec « l'inefficacité X », Leibenstein démontre que le différentiel d'efficacité entre entreprises semblables en tout point vient de la qualité et des incitations de leur organisation pour parvenir à des négociations coopératives (contrats de travail, salaires etc.). Le problème n'est plus ici de savoir si les firmes maximisent ou non leurs profits, mais d'examiner dans quelle mesure les activités économiques peuvent être réalisées avec des coûts non minimisés, du fait de l'impossible

allocation optimale de la ressource particulière que sont les managers. Ce sont eux en effet qui déterminent non seulement leur propre productivité, mais aussi, et surtout, celle de toutes les unités coopérant dans l'organisation. En somme, comment réduire la part d'inefficience des managers ?

● **Les travaux pionniers de Berle et Means (1930) : l'émergence des théories de la gouvernance fondée sur l'analyse du couple manager/actionnaires.** Ils s'intéressent à la nouvelle séparation entre propriété et contrôle des entreprises avec l'affaiblissement de la firme capitaliste individuelle et l'affirmation de la firme managériale. Ils fondent **le concept d'économie managériale** en s'intéressant aux **relations entre managers et actionnaires**. Ils partent du constat qu'aux Etats-Unis, une partie grandissante de l'activité est désormais réalisée par des entreprises de grande taille (qui se sont concentrées) dont le capital appartient à des actionnaires mais qui ne dirigent pas l'entreprise directement. **Ces actionnaires en ont confié la gestion à des gestionnaires salariés, des managers.** Berle et Means mettent en avant la rupture entre capitalistes (= les actionnaires) et les dirigeants (= les managers salariés) aux objectifs différents pour la firme. L'approche de l'entreprise est donc révolutionnée par Berle et Means : **l'entreprise est désormais conçue comme une structure productive, composée de groupes d'agents liés par des relations institutionnelles dont les objectifs peuvent diverger.** La stratégie des actionnaires pour la firme est financière (ils recherchent la maximisation du profit financier) alors que la stratégie des managers est industrielle (ils recherchent la croissance de la firme et l'évolution des recettes totales).

## 2/ La théorie des droits de propriété (Alchian et Demsetz) : montrer la supériorité des systèmes de propriété privée sur les formes de propriété collective

### *a/ Une réaction aux travaux de Galbraith qui soutient que « la technostructure » s'impose aux actionnaires*

. Alors que les travaux de Berle et Means reposent sur l'opposition entre actionnaires et managers, l'idée de la « technostructure » de Galbraith permet d'évacuer cette rivalité. En effet, l'ensemble de la technostructure a pour objectif la croissance de l'entreprise qui permet de verser des dividendes « suffisants » aux actionnaires et les tenir éloignés des décisions à prendre.

. La technostructure de Galbraith permet d'instaurer un « système industriel » où la gouvernance managériale tient compte de l'ensemble des parties-prenantes :

- ce sont les managers qui décident des augmentations de salaire et non les détenteurs de capitaux. En effet, si les managers refusent les hausses de salaires, ils s'exposent à un risque de grève et donc de perturbation de la planification ; augmenter les salaires permet de favoriser l'adhésion des salariés aux objectifs du groupe, même si ce ne sont pas les managers mais les détenteurs de capitaux qui supportent cette hausse des salaires.

- la place des syndicats est modifiée. En économie de marché, le syndicat est une force de « combat », qui fait pression sur les patrons pour obtenir des hausses de salaire. Dans le système industriel, les hausses de salaires étant accordées plus facilement, les syndicats sont moins utiles. De plus, la technostructure cherche à augmenter la production par l'utilisation de plus de technologie, ce qui nécessite une plus grande qualification des travailleurs. Ceci entraîne une augmentation de la part des « cols blancs », généralement moins syndiqués. Les syndicats se retrouvent donc affaiblis dans leurs fonctions traditionnelles ; ils acquièrent cependant d'autres fonctions telles que la gestion des négociations paritaires ou celle des organismes de protection sociale.

### *b/ La théorie des droits de propriété complétée par la théorie de l'agence*

. La théorie des droits de propriété réhabilite le rôle stratégique des actionnaires dans la « bonne » gouvernance de l'entreprise (Alchian et Demsetz). Elle a pour **objet de montrer comment les droits de propriété agissent sur l'efficience des systèmes économiques, et que la propriété privée, combinée avec le marché, est seule de nature à assurer une allocation optimale des ressources et le développement économique.** La théorie des droits de propriété considère que l'entreprise est un « nœud de contrats » entraînant le fait que les individus qui la composent poursuivent leur intérêt propre, qui n'est pas nécessairement celui de l'entreprise prise comme un ensemble. Il devient alors nécessaire de les inciter à agir dans l'intérêt de l'entreprise notamment par le biais d'allocation des droits de propriété.

Rq : Attention ! La théorie des droits de propriété tend à nier toute spécificité à la relation d'emploi : le contrat de travail est assimilé à un simple contrat commercial.

. *La théorie de l'agence.* Dans les années 1970, en réaction à la prise de pouvoir par la technostructure (situation décrite par Galbraith), on observe un renouveau des travaux sur le contrôle des dirigeants de l'entreprise et à leur reprise en main effective de la part des actionnaires. **La théorie de l'agence est initiée par Stephen Ross (1973) et développée en 1976 par William H. Jensen et Michael C. Meckling.** Elle conçoit la firme comme un ensemble de contrats qui, dans un univers d'information imparfaite, assurent la gestion des conflits individuels et canalisent les comportements à travers la mise en place d'incitations appropriées. On parle de « relation d'agence » quand une personne (« principal »), ici l'actionnaire, confie ses intérêts à un tiers (« agent »), ici le dirigeant ou manager (gestionnaire).

3/ La gouvernance actionnariale vise à réduire les coûts d'agence : instaurer des mécanismes permettant de discipliner le gestionnaire et de réduire son espace discrétionnaire afin de sécuriser l'investissement financier des actionnaires.

*a/ Principales caractéristiques de la théorie de la gouvernance actionnariale*

. Si l'entreprise individuelle apparaît comme la firme classique la plus efficiente, la théorie de la gouvernance managériale s'interroge ensuite pour les firmes où les fonctions de dirigeant et de propriétaire ne sont plus tenues par les mêmes personnes. Elle insiste sur **la nécessité de donner un statut particulier au « moniteur » (le gestionnaire)**. En effet, avec la séparation entre gestion et propriété, comment le dirigeant peut-il assurer un contrôle efficace ?

. Le système de gouvernance actionnariale se limite donc principalement à un rôle disciplinaire d'encadrement du comportement des dirigeants avec pour objectif d'aligner leur comportement sur l'intérêt des seuls actionnaires. Le **critère de performance de la firme selon la théorie de la gouvernance managériale est celui de la valeur actionnariale**. L'objectif est de résoudre leurs conflits d'intérêt, cad **minimiser les coûts d'agence associés au couple actionnaires/dirigeants**, au cœur de la théorie de la gouvernance managériale. Ces coûts d'agence viennent de l'asymétrie d'information entre dirigeants et actionnaires, de l'existence de comportements opportunistes et de divergences d'intérêts. La théorie des droits de propriété considère comme déterminant le volume de surveillance (monitoring) nécessaire à maintenir les individus dans le droit chemin de la firme. En effet, **il faut que le dirigeant, cad le « moniteur » soit rémunéré en fonction du résultat et donc directement incité à la meilleure efficacité**, étant donné que le rendement résiduel (qui constitue sa rémunération) est fonction d'une bonne utilisation des ressources. Les solutions aux problèmes d'agence entrent la mise en place de **dépenses de contrôle, d'incitation et/ou de dédouanement pour inciter les agents à se comporter selon les attentes du principal**. Ces solutions entraînent des dépenses, des **coûts d'agence**.

Pb : Il est parfois difficile de distinguer clairement les mécanismes qui permettent de discipliner en raison de l'incomplétude des contrats. Deux approches théoriques différentes proposent des solutions pour remédier au maximum à cette incomplétude des contrats.

*b/ Théorie des coûts de transaction et théorie des contrats incomplets : des solutions divergentes à l'incomplétude des contrats.*

. 1<sup>ère</sup> approche : Williamson et la théorie des coûts de transaction : la spécificité des actifs et l'intentionnalité de l'acteur. **Pour Williamson, c'est l'autorité qui donne à son détenteur un pouvoir discrétionnaire, c'est-à-dire le pouvoir de prendre des décisions dans toutes les situations non prévues par contrat**. Les agents sont définis comme ayant des capacités cognitives limitées, ils ne peuvent pas, dans des environnements complexes, envisager tous les événements possibles et évaluer parfaitement les conséquences de leurs actes. En conséquence, les contrats sont le plus souvent des contrats incomplets qui n'envisagent pas toutes les éventualités. L'incomplétude de ces contrats laisse une marge de manœuvre aux parties, elle permet les comportements opportunistes.

. Pour Williamson, **les choix organisationnels visent à se protéger contre l'opportunisme**. Ce problème se pose tout particulièrement quand, pour une transaction, les agents doivent réaliser des investissements spécifiques qui les rendent dépendants l'un de l'autre avec un risque de hold-up. Chaque partie peut alors craindre que l'autre s'approprie le bénéfice de la transaction. Dans ce cas, selon la théorie des coûts de transaction, la coordination au sein de la firme sera préférée à la coordination par le marché.

. 2<sup>ème</sup> approche : la théorie des contrats incomplets (Richard S. Grossman, Oliver Hart, John Moore). La théorie des contrats incomplets est aujourd'hui la référence dominante dans la théorie économique standard. Elle se fonde sur l'incomplétude des contrats et la présence d'agents parfaitement rationnels (à la différence de Williamson). L'entreprise n'est pas vraiment reconnue comme une entité propre. Seule la détention d'actifs par les individus est prise en compte. Cette approche théorique ignore donc le fait que l'entreprise moderne détient elle-même les actifs productifs. L'objectif des auteurs est de montrer que le fonctionnement interne des entreprises est proche du fonctionnement de marché.

. Contrairement à Williamson qui démontrait que c'est l'autorité qui donne à son détenteur un pouvoir discrétionnaire, **pour la théorie des contrats incomplets, c'est l'affectation de droits de propriété qui donne le droit au propriétaire de disposer de la ressource en cas d'incertitude. C'est la possession des actifs qui va permettre d'exercer sur eux un contrôle ex post**. La question de l'acquisition d'actifs renvoie à la question de l'intégration verticale : où arrêter l'expansion de la firme ? Quelle est sa taille efficace ? La réponse consiste à **comparer les coûts et avantages de l'intégration**. **La théorie des contrats incomplets ne s'intéresse donc pas aux contrats qui lient les différents membres d'une entreprise entre eux mais aux contrats entre clients et fournisseurs. La firme se définit ainsi comme la collection des actifs non humains détenus par les individus constituant la firme (équipements, capital...)**.



## B/ LA THEORIE DE LA GOUVERNANCE PARTENARIALE

*Principalement conduite par les spécialistes de gestion et de management, la théorie de la gouvernance partenariale vise à pallier le principal reproche adressé au modèle de la gouvernance actionnarial, à savoir ne pas prendre en compte les relations entre tous les partenaires, ce qui est limitatif pour se prétendre être l'approche dominante dans le domaine de la gouvernance d'entreprise.*

### 1/ La gouvernance partenariale : une prise de décision plus collective issue des acteurs internes mais aussi des acteurs externes de la firme

*On établit parfois la distinction suivante pour apporter plus de finesse d'analyse (voir le tableau annexe 9).*

*- Les théories de « codécision » ou de « cogestion » lorsque la propriété de la firme demeure aux mains des actionnaires auxquels s'ajoutent comment acteurs dominants dans le fonctionnement de l'entreprise les dirigeants est les acteurs internes.*

*- Les théories de « parties prenantes » lorsque la propriété de la firme appartient aux parties prenantes et que ces mêmes parties prenantes sont les acteurs dominants de son fonctionnement.*

. Selon cette approche théorique, **l'entreprise est un construit social**. Elle est le lieu des attentes, objectifs et des intérêts de nombreux partenaires : les actionnaires et les dirigeants mais aussi les salariés, les clients, les fournisseurs et toutes les autres personnes qui peuvent influencer les décisions de l'entreprise (conception du modèle partenarial au sens strict) ou être influencées par les décisions de l'entreprise (ce qui correspond à la conception élargie du modèle partenarial). Dans la perspective de ce modèle, **l'alignement des décisions sur les seuls intérêts des actionnaires est contreproductif** car il ne permet pas d'assurer le développement durable de l'organisation qui ne peut résulter que de **la convergence des intérêts de tous les partenaires ou être influencées par les décisions de l'entreprise**.

. De manière générale, **les parties prenantes représentent des familles d'agents économiques qui ont des droits et des devoirs légitimes sur la firme :**

- L'argument de **la prise de risque** mis en avant par la théorie du modèle actionnarial est repensé. Ainsi, s'il est vrai que l'actionnaire court le risque de perdre son capital financier investi, les autres partenaires sont également susceptibles de subir des préjudices plus ou moins importants : le salarié sur son emploi, ou encore le sous-traitant sur ses résultats d'exploitation et/ou sur sa trésorerie en cas de créances irrécouvrables (Pérez, 2003).

- **Chaque partie prenante est porteuse de ressources critiques** et s'attend en échange à ce que ses intérêts soient satisfaits :

- Les actionnaires offrent des fonds propres ; ils prévoient que la firme maximise leur retour sur investissement de manière à récompenser leur comportement déterminant.
- Les dirigeants et les salariés investissent du temps, des compétences, et plus globalement du capital humain. Ils s'attendent en retour à se voir proposer des salaires et des conditions de travail confortables.

-Les partenaires sont différenciés en fonction de la taille de leur implication (créance) dans la firme. L'ampleur de l'engagement d'un agent individuel dépend de sa capacité à réaliser des investissements en actifs spécifiques qui soutiennent son rapport d'échange. Par exemple, des travailleurs spécialisés aux exigences d'une entreprise ne peuvent quitter l'organisation sans supporter des coûts de sortie substantiels sous la forme, par exemple, d'un revenu plus faible.

### 2/ Le modèle partenarial de la firme : l'objectif de la viabilité et de la pérennité de l'entreprise plus que la maximisation de sa valeur actionnariale.

. La théorie de la gouvernance partenariale traduit la reconnaissance de la pluralité des objectifs de la firme, bien plus que la seule maximisation de la richesse des actionnaires. Les mécanismes de gouvernance sont inspirés de la perception de la firme comme une coalition tournée vers un objectif commun, *la viabilité et la pérennité de l'entreprise*. Il s'agirait de **passer d'une gouvernance d'agence à une gouvernance de partenariat afin d'atteindre un équilibre entre investisseurs financiers et acteurs industriels**. Ce nouveau schéma est censé se traduire par une meilleure répartition de la rente dégagée au profit de l'ensemble des participants. C'est dans cette perspective que s'inscrit la volonté de procéder à une refondation des droits de propriété en faveur des salariés, au nom des investissements en connaissances et compétences spécifiques qu'ils réalisent dans leur entreprise.

. La gouvernance partenariale s'efforce de concilier l'impératif de compétitivité avec un comportement soucieux des intérêts de l'ensemble des parties prenantes qui concourent à la réalisation de leur production. La progression de nombreux « fonds éthiques » créés ces dernières années montrent la prédilection grandissante des investissements dans des entreprises respectant des critères spécifiques comme le respect de l'environnement. Deux importantes limites fragilisent cependant ce modèle de gouvernance partenariale a priori conciliable avec l'idée de développement durable :  
- comment satisfaire les intérêts conflictuels de tous les participants ?

- comment identifier les participants qui comptent vraiment ? Plus que des mesures coercitives souvent privilégiées dans la gouvernance actionnariale, les méthodes incitatives coordonnées par la firme semblent privilégiées afin d'encourager les parties prenantes à adopter un comportement efficient et responsable dans un objectif commun de maximisation de la valeur pour l'ensemble des partenaires.

### III/ LES THEORIES COGNITIVISTES<sup>3</sup> : DE LA FIRME COMME « NŒUD DE CONTRATS » A LA FIRME COMME « NŒUD DE COMPETENCES »

#### Que sont les théories cognitivistes ?

L'approche contractuelle de la firme est désormais dominante. Mais parallèlement à ce courant, s'est développée ces dernières décennies **une vision alternative de la firme** qui se situe explicitement dans un courant plus hétérodoxe et rompt ainsi avec le modèle néoclassique. Ce courant théorique alternatif, ou plutôt ces courants, place **au cœur de l'analyse de la firme les notions de compétences et d'apprentissage**. La question posée est celle de savoir pourquoi certaines firmes ont des performances supérieures, plus précisément, pourquoi certaines firmes diffèrent durablement dans leurs caractéristiques, leurs comportements et par conséquent dans leurs performances.

Les approches alternatives à la vision contractuelle de la firme ont **pour point commun de mettre l'accent sur la production de connaissances et de compétences spécifiques par la firme et les phénomènes d'apprentissage que cela implique**. Ce courant plus hétérodoxe inclut l'approche béhavioriste, l'analyse d'Edith Penrose et l'analyse évolutionniste. **Avec ces approches, on passe d'une vision de l'entreprise comme « nœud de contrats » à une entreprise comme « nœud de compétences ».**

#### A/ LA THEORIE DES COMPETENCES ET LES « RELATIONS INTERENTREPRISES »

1/ En plus du marché et de la firme, il existe une troisième forme de coordination des activités, à savoir la coopération,  
· **A partir des années 1970**, les entreprises ont considérablement développé les **relations de coopération (= les relations interentreprises)**. Cette coopération dans le partenariat de l'industrie manufacturière concerne 8 entreprises sur 10 et représente plus de 20 % du chiffre d'affaire. **Cette coopération prend des formes très diversifiées** (franchisage, sous-traitance de capacité et de spécialité, alliances technologiques, joint-ventures etc...).

· Pour la théorie des compétences, **cette intensification des relations interentreprises correspond à un nouveau mode de coordination des activités**, qui impose de dépasser théoriquement la seule opposition entre marché et firme (fondement de la TCT). Il existe donc trois formes de coordination des activités : le marché<sup>4</sup>, la firme et désormais la coopération, soit des **relations étroites entre des organisations indépendantes**.

#### 2/ La préceuse<sup>5</sup> de la théorie des compétences : Edith Penrose

*Tout comme R. Coase, Edith Penrose (The Theory of the Growth of the Firm, 1959) propose une théorie de la firme qui est une alternative à celle des néoclassiques. Alors que Coase est au centre de la science économique, Penrose est au centre de la science de gestion. La synthèse des deux approches a été réalisée avec succès dans les derniers développements de l'analyse évolutionniste de la firme.*

· Les différences fondamentales entre Coase et Penrose :

- R. Coase s'intéresse au pourquoi de l'existence même de la firme et sur ses limites. Réponse : la firme s'arrête lorsque les coûts d'organisation interne deviennent supérieurs aux coûts d'utilisation du marché.

- E. Penrose ne s'interroge pas sur les limites de la firme (où commence la firme ? où commence le marché ?) mais **sur la croissance de la firme, sur son évolution permanente** : dans quelle direction croît la firme (quelles stratégies de déploiement des activités ?) ? Quels facteurs endogènes et exogènes limitent sa croissance ? Aussi, pour la théorie des compétences, la question de la taille optimale d'une entreprise ne se pose même pas car **les entreprises sont pensées comme en permanente évolution**.

· Pour Penrose, l'entreprise est à la fois une organisation administrative et un ensemble de moyens de production. Elle a pour objectif général d'organiser l'utilisation des moyens qu'elle détient en propre conjointement à l'utilisation de moyens provenant de l'extérieur, afin de produire et de vendre des biens et en tirer des bénéfices. La structure administrative de

<sup>3</sup> D'après Olivier Bouba-Olga, *L'économie de l'entreprise*, Seuil, Paris, 2003, p.107 à 178

<sup>4</sup> le marché = relations anonymes et ponctuelles entre des organisations indépendantes, régulées par le système de prix ; la firme = relations hiérarchiques de long terme au sein d'une même organisation où les relations sont régulées par l'autorité

<sup>5</sup> Préceuseur employé au féminin, soit « préceuse » est surtout utilisée au Québec. Petit acte de militantisme donc mais vous avez toute latitude d'adhérer ou non.

l'entreprise est créée par les individus qui la gèrent. Cette structure n'est jamais figée, elle s'adapte aux besoins de l'entreprise, au fur et à mesure que celle-ci croît et se transforme.

. Pour Penrose, **la croissance des firmes naît de l'évolution de son potentiel productif**. Il change en fonction des opportunités de débouchés qui s'offrent à la firme. **Ce potentiel est d'autant plus important que « l'esprit d'entreprise » de l'entrepreneur est développé**. Penrose définit l'esprit d'entreprise comme **une prédisposition psychologique** de certains individus à **saisir des opportunités** en vue de réaliser un bénéfice, et en particulier une prédisposition à **consacrer des efforts et des moyens à une activité risquée**. **L'esprit d'entreprise est pour Penrose déterminant pour la croissance des firmes**.

### 3/ G. Richardson prolonge les travaux d'E. Penrose et donne une grille plus générale de l'organisation de l'industrie et de son évolution

· Pour analyser la firme, Richardson part de l'organisation de l'industrie qu'il **définit comme un ensemble très varié et évolutif d'activités économiques**. **Ces activités sont mises en œuvre au sein d'organisations qui ont les compétences appropriées cad les savoirs, les savoir-faire et l'expérience**. L'entreprise est poussée à opter pour la division du travail en ne retenant que les étapes pour lesquelles elle a les compétences et elle privilégiera la coordination avec d'autres entreprises qui disposent des compétences complémentaires aux siennes. **Cette segmentation du travail en fonction des compétences mobilisées par les entreprises que l'on appelle « la division cognitive du travail »**. Ainsi, si l'on passe par le marché, ce n'est pas parce que les actifs sont peu spécifiques (logique de Williamson) mais parce qu'on n'a pas les compétences pour fabriquer un bien ou proposer le service.

· **Dans le cadre de la division du travail, Richardson souligne que les entreprises ont le choix dans le mode de coordination** : si les besoins de coordination sont non étroits, les entreprises passeront par **le marché** et si ces besoins sont étroits, elles préféreront **la coopération**. Trois facteurs expliquent des liens plus ou moins étroits (R. Langlois et P. Robertson, 1995) : **les liens seront très étroits s'ils sont qualitatifs, non anticipables et que les innovations induites par les entreprises sont systémiques** :

- besoin de coordination qualitatif : si un partenaire potentiel doit disposer d'un grand nombre d'informations quant au bien à produire ou au service à produire, il y aura coopération. Dans le cas contraire, par exemple si le partenaire ne doit connaître que la quantité à produire, on passera par le marché.

- besoin de coordination non anticipable : si les parties prenantes doivent régulièrement revoir leurs comportements pour s'adapter aux évolutions de l'environnement économique (nombre de biens à produire très aléatoire), on privilégiera la coopération ; sinon, le marché.

- l'innovation systémique suppose que lorsqu'une innovation est introduite au sein d'une étape, il faut adapter l'ensemble des autres étapes. Donc, la coopération est préférable. A l'inverse, le marché sera préféré si l'innovation est dite autonome (une innovation introduite dans une étape ne nécessite pas l'adaptation des autres étapes).

**Voir deux exemples en annexes 10 et 11.**

## **B/ LA THEORIE EVOLUTIONNISTE ET L'INNOVATION : LA VOLONTE DE SYNTHETISER L'APPROCHE NEO-INSTITUTIONNALISTE ET L'APPROCHE COGNITIVE.**

*Pour comprendre la compétitivité des pays, il faut réfléchir sur les enjeux de l'innovation au niveau des secteurs d'activité : pourquoi certaines entreprises sont-elles plus innovantes dans certains secteurs que dans d'autres ? Pourquoi dans un même secteur, l'innovation relève plutôt de la grande entreprise alors que dans d'autres elle vient des petites et moyennes entreprises ?*

### 1/ Les précurseurs

· R. Nelson et S. Winter partent de **l'hypothèse de la trajectoire technologique des entreprises** pour construire la figure de la firme évolutionniste. La **firme se définit par l'ensemble des compétences qu'elle accumule au fur et à mesure de son activité**. Les compétences de la firme sont pensées comme super-additives cad que la somme des connaissances du groupe sont supérieures à la somme des compétences individuelles = il y a une composante collective aux compétences des organisations.

-**Les compétences super-additives s'expliquent par l'idée de compétence tacite**, élément central de l'approche évolutionniste. Les connaissances/compétences tacites sont des connaissances/compétences qui ne peuvent être inscrites sur un support matériel et donc qui ne peuvent être diffusées librement ou par le marché, et donc qui ne peuvent être réutilisées de façon aussi performante. Michael Polanyi les définit ainsi « We know more than we can tell » (on en sait plus que ce qu'on peut en dire).

- **Ce sont ces compétences tacites qui sont au cœur de l'avantage concurrentiel des firmes**, car elles sont plus difficiles à obtenir, plus « rares ». **Elles sont mémorisables uniquement par les routines de l'entreprise qui lui servent de mémoire.** Les routines sont des savoir-faire acquis par une pratique prolongée, systématique (à la différence d'actes non répétés qui sont oubliés). Attention, **la routine est ambivalente** : si elle présente un réel avantage dans la mémorisation et l'amélioration des compétences de l'entreprise, elle peut être pénalisante en interdisant d'exploiter efficacement des compétences trop différentes.

. Dans le schéma évolutionniste de la firme (comme dans le schéma de Penrose), **l'histoire de la firme est déterminante pour comprendre son évolution car celle-ci dépend de ce qu'elle a développé avant.** On dit que les firmes subissent **une contrainte de sentier** qui inscrit lentement l'entreprise dans une trajectoire technologique spécifique. Attention ! Cette trajectoire technologique empruntée peut être sous-optimale = **effets de « lock-in » cad d'enfermement de la firme sur des technologies sous-optimales.** Effets de « lock-in » valables aussi pour des modes d'organisation (ex : difficulté de transposer le modèle d'organisation des entreprises japonaises dans les entreprises américaines ou européennes en raison d'une culture différente de la part des ouvriers et du patronat).

## 2/ Les compétences et de leur gestion sont au cœur de l'approche évolutionniste

. A partir de ces principes généraux, **l'approche évolutionniste définit la firme comme un ensemble de compétences accumulées par apprentissage au cours de son développement.** L'apprentissage revêt différentes caractéristiques :

- Il est cumulatif : le savoir-faire des agents s'enrichit car les nouvelles connaissances s'appuient sur celles acquises précédemment.
- Il est global au sens où c'est davantage un apprentissage collectif qu'individuel. Les connaissances dépendent de la manière dont elles sont employées dans une organisation.
- Les connaissances acquises par apprentissage sont incorporées dans des routines, mais compte tenu de leur complexité, ces routines ne peuvent pas être codifiées. Elles restent donc tacites, détenues par les salariés qui les ont développées et partagées uniquement par l'échange entre salariés et leur collaboration. Les routines étant tacites, elles sont difficilement transférables. On peut donc les assimiler à des actifs spécifiques (cf. analyse contractuelle de Williamson).
- Les nouveaux apprentissages apparaissent par la mise en oeuvre de routines dites dynamiques (nouvelles).

• **La théorie évolutionniste donne donc des réponses claires :**

- **qu'est-ce qu'une firme ?** C'est une agglomération de compétences
- **pourquoi les firmes diffèrent-elles ?** parce qu'elles sont inscrites dans des trajectoires spécifiques ; leur évolution est contrainte par leur histoire et le sentier suivi, en raison des compétences tacites
- **pourquoi cette diversité dans les portefeuilles d'activité des firmes ?** parce qu'elles peuvent à partir de leurs compétences s'engager dans l'ensemble des activités qui les mobilisent
- **comment les firmes évoluent-elles ?** Grâce aux possibilités d'apprentissage, en fonction des opportunités technologiques (cycles de vie technologique des industries) et des opportunités en termes de demande (cycle de vie des produits) associées aux compétences.