

# La théorie positive de l'agence : lecture et relectures...

---

Gérard CHARREAUX(\*)

---

Septembre 1998

(\*) Professeur en Sciences de Gestion, Directeur du Programme doctoral en Sciences de Gestion de l'Université de Bourgogne

IAE DIJON - CREGO / LATEC

2, Bd Gabriel, Pôle d'Économie et de Gestion, BP 26611, 21066 Dijon Cédex ;  
Tel. 03.80.39.54.35; Fax. 03.80.39.54.88

E-mail : [gerard.charreaux@satie.u-bourgogne.fr](mailto:gerard.charreaux@satie.u-bourgogne.fr) Introduction

Si on admet que le but ultime des sciences de gestion est d'aider à la création de richesse — ou de valeur en se conformant à l'usage actuel —, il est difficilement niabile qu'une meilleure compréhension du fonctionnement des organisations et, plus particulièrement des entreprises, facilite la réalisation d'un tel objectif. Avant de conclure à l'inefficience<sup>1</sup> d'une forme organisationnelle (par exemple, la coopérative ou l'entreprise publique), d'un mécanisme organisationnel (par exemple, le conseil d'administration), ou à l'inefficacité d'un système de gestion (par exemple, le système de promotion à l'ancienneté), et d'en proposer la suppression ou la réforme, encore faudrait-il en avoir compris le rôle et le fonctionnement au sein d'une architecture organisationnelle souvent extrêmement complexe. En ce sens, l'apport des théories néoinstitutionnelles des organisations — dénommées également, théories de l'économie organisationnelle ou théories contractuelles des organisations (désormais TCO)—, qui regroupent les théories des droits de propriété (désormais TDP), des coûts de transaction (désormais TCT) et de l'agence ainsi que certains courants de la théorie des conventions<sup>2</sup>, est considérable.

Depuis plus de vingt ans, ces théories ont contribué à construire de nouvelles grilles de lecture des organisations et constituent la base d'une théorie des formes et de l'architecture organisationnelles en gestation. Ces théories ont deux grands domaines d'application, externe et interne à l'organisation. Dans le premier domaine, externe, elles se préoccupent de l'analyse du partage des activités sociales (production, échange, répartition) entre les marchés<sup>3</sup> et les organisations ainsi qu'entre les différentes formes organisationnelles (entreprises privées sous leurs différentes formes : organisations à but non lucratif, administration et entreprises publiques...). Dans le second domaine, interne, elles étudient l'architecture organisationnelle, notamment les mécanismes organisationnels participant aux systèmes d'incitation et de contrôle (systèmes de rémunération, systèmes de mesure de performance, etc.). Toutes les approches traditionnelles relevant des différents domaines des sciences de gestion ont été influencées par ces théories qu'il s'agisse de la finance, du marketing, de la gestion des ressources humaines, du contrôle de gestion, de la comptabilité ou de la gestion de la production. Un des apports les plus essentiels de ces « nouvelles » lectures a peut-être été, au-delà de leurs contributions aux différents domaines fonctionnels,

---

<sup>1</sup> L'efficience, que nous définirons plus précisément, ultérieurement, fait référence à la performance d'une entité collective appréciée par le bien-être procurée à ses parties-prenantes, c'est-à-dire par l'ensemble des individus dont l'utilité est affectée par les décisions de l'entité. En revanche, l'efficacité est une notion différente qui fait référence aux moyens employés par les acteurs pour atteindre leurs objectifs ; une négociation est réputée efficace si les acteurs ont utilisé au mieux leurs ressources pour atteindre leurs objectifs. L'agrégation des comportements efficaces des individus n'aboutit pas nécessairement à produire un comportement organisationnel efficace. Dans certains cas, on parlera également d'efficience « informationnelle » pour qualifier la capacité des marchés (notamment financiers) à refléter l'information dans les prix.

<sup>2</sup> Cette liste n'est pas exhaustive, on pourrait y ajouter la théorie économique de la bureaucratie, en particulier celle de la recherche de rentes (*rent seeking*) et certaines courants de la science politique (B.M. Mitnick, 1992). La théorie des contrats incomplets (O.D. Hart et B.R. Holmstrom, 1987 ; O.D. Hart, 1991) représente une approche normative qui permet également d'englober les différentes théories. La théorie des conventions n'est une composante de ces théories des TCO que dans la mesure où on admet que les conventions – c'est-à-dire, un schéma de comportement qui est coutumier, anticipé et autoexécutoire – sont issues de la confrontation des rationalités individuelles et constituent un moyen de coordination conduisant à réduire les coûts de transaction. Sur la formation des conventions, on consultera notamment H. Peyton Young (1996) et P.Y. Gomez (1996). On ajoutera, que certains aspects des TCO, notamment ceux qui sont liés à la production et à l'utilisation de la connaissance et au rôle de la sélection, conduisent également à faire des rapprochements avec la théorie évolutionniste des organisations ( R.R. Nelson et S. Winter, 1982).

<sup>3</sup> Certains auteurs considèrent que les marchés sont une forme d'organisation particulière. Nous maintiendrons cependant cette distinction traditionnelle en considérant notamment que les marchés sont les interfaces entre les organisations et également entre les organisations et les individus, lorsque les transactions sont régies par un mécanisme de prix. Bien entendu, l'analyse du marché en tant qu'organisation chargée de produire les prix n'en est pas pour autant disqualifiée.

de réinsister sur leur interdépendance et, finalement, de leur proposer une grammaire commune.

Bien que la séparation entre les différentes TCO soit de moins en moins tranchée, chacun des grands courants prétendant inclure l'autre, nous nous intéresserons plus particulièrement à la théorie de l'agence. L'idée qui sous-tend cette théorie est d'une simplicité extrême. En raison des divergences d'intérêts entre individus ou organisations, les relations de coopération s'accompagnent nécessairement de conflits inducteurs de coûts qui réduisent les gains potentiels issus de la coopération. La théorie de l'agence cherche soit à expliquer les formes organisationnelles comme modes de résolution de ces conflits ou, plus exactement, de réduction des coûts induits — théorie « positive » de la théorie (désormais TPA) —, soit à proposer des mécanismes qui permettent de réduire le coût de ces conflits — théorie « normative » ou, plus exactement, prescriptive<sup>4</sup> de l'agence.

Le point de départ, l'unité de base, de la théorie – la relation « conflictuelle » entre personnes – apparaissent ainsi différents de ceux qui sous-tendent la TDP (la structure des droits de propriété) et la TCT (la notion de transaction). Cependant, la jonction avec ces dernières se fait naturellement en précisant que les conflits portent nécessairement sur des droits de propriété et que toute coopération implique une transaction sur ces droits, entendus au sens large, c'est-à-dire relativement aux droits décisionnels résiduels et à l'appropriation des gains résiduels<sup>5</sup>. Pour situer le débat par rapport au thème actuel de la création de valeur, central dans les préoccupations des gestionnaires, les conflits potentiellement associés à toute coopération naissent soit de l'allocation des décisions régissant le processus de création de valeur, soit de l'appropriation de la valeur créée. Précisons cependant, dès à présent, que la notion de conflit ne doit pas être prise dans un sens agressif, comme le considèrent trop souvent certains critiques qui caricaturent la théorie de l'agence. Le fait que les intérêts des acteurs ne coïncident pas dans une relation de coopération ne signifie pas pour autant qu'un des acteurs cherche à exploiter une des autres parties. La TPA est avant tout est une théorie de la coopération efficace et non du conflit ; il n'y a conflit que parce qu'il y a coopération et perspective de gain mutuel.

Les objectifs que nous poursuivons dans cet article sont à la fois multiples et modestes. Le premier objectif est de présenter les fondements du paradigme que constitue la théorie de l'agence, en montrant notamment comment ceux-ci ont évolué depuis les travaux fondateurs. Le second objectif est de mettre en évidence ce qui nous semble être le cœur de la TPA, c'est-

---

<sup>4</sup> Cette distinction a été introduite par M. C. Jensen et W. H. Meckling (1976, p. 309 et 310) et, surtout, par M. C. Jensen (1983, p. 334 et s.). Ce dernier qualifie la branche normative de théorie « principal-agent ». Cette séparation qui peut apparaître arbitraire et qui tend à s'estomper, a pour l'essentiel des fondements « sociologiques » ; il existe un clivage assez net entre les milieux de recherche et les publications scientifiques utilisées pour la diffusion des travaux. La théorie normative apparaît plus formalisée et est, pour l'essentiel, due à des économistes moins directement intéressés par l'étude des problèmes de gestion. À partir de modèles fondés sur des hypothèses portant sur les structures de préférence des agents, les structures d'information et la nature de l'incertitude, cette théorie permet d'étudier le partage optimal du risque entre les agents, les caractéristiques des contrats optimaux et les propriétés des solutions d'équilibre selon l'optique de l'« analyse du bien-être ». En raison des difficultés liées à la formalisation, le cadre retenu reste relativement simple et ne retient le plus souvent qu'un principal et un agent, encore que l'analyse se soit fortement complexifiée dans les développements récents. Inversement, la TPA cherche principalement à comprendre les effets des modifications de l'environnement contractuel et des techniques de surveillance et de dédouanement sur la forme des contrats et la survie des organisations. Précisons que la branche normative n'est pas dépourvue d'implications explicatives ; elle peut permettre de comprendre certains phénomènes réels tels que, par exemple, l'existence des franchises dans les contrats d'assurance ou l'analyse des circuits de distribution ou encore, la structure des systèmes de rémunération.

<sup>5</sup> Conformément à la décomposition proposée par P. Milgrom et J. Roberts (1992) qui sous-tend la théorie des contrats incomplets. Est qualifié de résiduel, le droit décisionnel (« décision résiduelle ») ou le droit à l'appropriation du gain (« gain résiduel »), qui n'a pas été spécifié de façon complète par contrat, soit en raison des limites de la rationalité, soit du coût d'établissement du contrat

à-dire les principaux éléments de la théorie des formes organisationnelles qu'elle constitue. Ce faisant, nous ne visons pas à faire une recension exhaustive des travaux issus de la TPA, tâche impossible à réaliser au vu de l'importance de la littérature<sup>6</sup> et de la diversité des thèmes traités, mais à insister sur les composantes essentielles de la théorie, qui restent souvent mal perçues. Notre inclination personnelle nous conduira à privilégier les travaux des auteurs considérés comme les fondateurs de la perspective « positive », c'est-à-dire E.F. Fama, M. C. Jensen et W. H. Meckling. Enfin, notre troisième objectif consiste à dresser un bilan « critique » de cette théorie. La lecture que nous proposons de la TPA se veut volontairement étroite et superficielle dans le champ de littérature visé et les domaines d'application évoqués. En revanche, elle se veut large et approfondie dans sa préoccupation à discuter des aspects fondamentaux du paradigme.

Avant de présenter les développements visant à atteindre plus spécifiquement ces objectifs, il nous apparaît nécessaire de situer la TPA dans le cadre des théories qui cherchent à expliquer les phénomènes collectifs en supposant la rationalité des choix individuels de façon, en particulier, à montrer clairement les différents niveaux d'analyse qui sous-tendent la TPA.

Un des traits communs à l'ensemble des TCO est qu'elles reposent toutes sur l'individualisme méthodologique et l'hypothèse de rationalité des individus. Autrement dit, elles cherchent à expliquer le fonctionnement des organisations – c'est-à-dire, un niveau macrosocial résultant de l'interaction d'individus – en partant d'un niveau microsociale, l'individu personne physique<sup>7</sup>. L'individu est supposé rationnel, dans le sens où il agit intentionnellement – il cherche à atteindre un objectif –, sur la base d'un « calcul » ; ce calcul, dans sa forme extrême, consiste à maximiser une fonction d'utilité. Toutefois, pour exprimer cette notion de rationalité sous une forme plus générale, nous reprendrons la formulation qu'en donne J. S. Coleman (1994, p. 167) « ..., il s'agit de l'hypothèse selon laquelle les individus cherchent à atteindre des objectifs et quand ces derniers sont connus, les actions entreprises seront celles que l'individu considère comme les plus efficaces pour atteindre cet objectif<sup>8</sup>. ». En ce sens, bien que la typologie de R. Boudon (1977) ait été élaborée pour classer les théories sociologiques, les théories contractuelles « économiques », qui ne sont que des cas particuliers des théories sociologiques, appartiennent à l'ensemble des paradigmes « interactionnistes »<sup>9</sup>. Ces derniers s'opposent aux paradigmes « déterministes » dans lesquels les actes individuels s'expliquent « exclusivement » en fonction d'éléments antérieurs et non en fonction de leur finalité. Par exemple, les comportements individuels, sont dictés par les valeurs culturelles ou par l'appartenance à une classe sociale. Dans les TCO, les comportements des individus s'expliquent uniquement par les fins visées ; on pourrait en conséquence les qualifier de paradigmes « téléologiques ».

---

<sup>6</sup> Il existe un certain nombre de surveys faits par discipline, souvent anciens. Voir par exemple B. Jacquillat et M. Levasseur (1983), A. Barnea, R.A. Haugen et L.W. Senbet (1985) et G. Charreaux (1987) pour la finance, G.P. Baker, M.C. Jensen et K.J. Murphy (1988) pour la gestion des ressources humaines, M. Bergen, D. Dutta et O. Walker (1992) pour le marketing, R.L. Watts et J.L. Zimmerman (1986) pour la comptabilité. On trouvera également d'autres éléments dans K.M. Eisenhardt (1985, 1987).

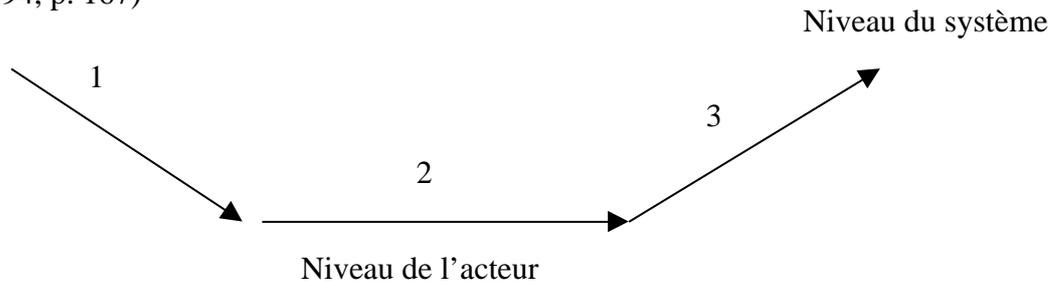
<sup>7</sup> Pour traiter de certains problèmes cependant, le niveau micro peut être constitué de personnes morales sans supposer cependant que celles-ci soient dotées de préférences.

<sup>8</sup> J.S. Coleman (1990, p. 18) précise également que la rationalité doit être considérée du point de vue de l'acteur « ...la plupart des comportements qui sont habituellement décrits comme non rationnels ou irrationnels le sont simplement parce que les observateurs n'ont pas découvert le point de vue de l'acteur, selon lequel l'action est rationnelle. » (notre traduction).

<sup>9</sup> On pourrait également parler de paradigme « actionniste » (R. Boudon, 1977, p. 193). Par rapport à la typologie de R. Boudon (1977, p. 201), la TPA semble s'inscrire dans un cas particulier du paradigme interactionniste de type Mertonien. Autrement dit, les individus agissent de façon intentionnelle mais en considérant les effets de leurs actions sur les autres (c'est-à-dire dans un contexte contractuel). Toutefois, les préférences sont supposées données et ne requièrent pas d'explication.

Dans ces approches dites rationnelles des organisations, la dimension cruciale est constituée par l'étude des mécanismes qui relient les deux niveaux micro et macro. J.S. Coleman (1994, p. 167) a recours à un diagramme pour illustrer cette problématique, qui met clairement en évidence les deux niveaux de la théorie : le niveau micro, celui des acteurs et le niveau macro, celui du « système »<sup>10</sup>. Précisons que la notion de système recouvre toute entité identifiée dont le comportement résulte de l'agrégation d'actions individuelles ; la notion de système peut donc recouvrir aussi bien la notion de marché que celle d'organisation.

Figure 1 : Les types de relations dans les théories rationnelles des organisations (Coleman, 1994, p. 167)



Ce diagramme comporte trois types de relations :

- 1) La relation 1 représente l'incidence des phénomènes qui surviennent au niveau systémique sur les actions des individus ;
- 2) La relation 2 est associée aux actions des individus considérés comme rationnels ;
- 3) La relation 3 résulte de la combinaison des actions individuelles, de leur interaction, qui induit les résultats du système.

Si, à l'instar de J.S. Coleman, on interprète la théorie économique néoclassique (celle associée au modèle Arrow-Debreu), à la lumière de ce diagramme, les actions des individus ne sont conditionnées que par l'information contenue dans les prix fixés sur le marché qui représente le système (relation 1). Les agents (individus ou firmes) agissent en fonction de ces prix en maximisant leur fonction d'utilité – les préférences étant données – ou leur fonction de profit (relation 2). La théorie s'intéresse au comportement du système économique résultant de ces actions, en termes d'équilibre et d'optimum social (résultat 3), ce dernier étant représenté traditionnellement par la notion d'optimalité parétienne, selon laquelle l'optimum est atteint s'il n'y a aucun autre état du système qui permette d'accroître l'utilité d'un individu sans que, simultanément, un autre individu ne voit son utilité décroître. La notion d'équilibre retenue est, le plus souvent<sup>11</sup>, celle de Nash<sup>12</sup>, selon laquelle l'équilibre du système est atteint

<sup>10</sup> La problématique de J. S. Coleman est présentée de façon beaucoup plus complète et développée dans *Foundations of Social Theory* (J. S. Coleman, 1990).

<sup>11</sup> La notion d'équilibre revêt plusieurs formes en théorie économique. D. M. Kreps (1990, p. 6) en donne la définition générale suivante : « D'une façon générale, un équilibre est une situation pour laquelle tout individu fait aussi bien qu'il le peut pour lui-même, étant donné l'ensemble des actions entreprises par les autres et le cadre institutionnel qui définit les options offertes aux individus et lie leurs actions. » En fait, cette définition s'applique aux équilibres non coopératifs. Plus généralement, la notion d'équilibre suppose qu'un individu n'a pas intérêt à modifier sa stratégie.

<sup>12</sup> La notion d'équilibre de Nash est un concept fondamental de la théorie des jeux non coopératifs. On en trouvera une définition formelle dans D. M. Kreps (1990, p. 404) ou dans J. Tirole (1989, p. 427). La notion d'équilibre de Nash peut être adaptée aux jeux dynamiques et aux situations d'information imparfaite. Pour une introduction à la théorie des jeux non coopératifs, voir J. Tirole (1989, chap. 11) ou B. Guerrien (1997). Il existe également une théorie des jeux coopératifs. Ces deux branches de la théorie des jeux sont complémentaires ; la théorie des jeux non coopératifs s'intéresse plus particulièrement aux conditions d'émergence de la coopération. Comme le rappelle M. Aoki (1990, p. 21, notes 19 et 20), il existe, sous certaines hypothèses des convergences

si aucun acteur, agissant individuellement, ne peut accroître son utilité par ses seules actions, les actions des autres acteurs étant données et supposées optimales. Rappelons qu'en situation de concurrence pure et parfaite, l'état d'équilibre du marché (au sens de Nash) est unique et coïncide avec l'optimum social.

Ces notions d'équilibre et d'optimum social, indépendamment de leur formalisation précise, sont particulièrement importantes pour comprendre la nature du problème organisationnel de façon intuitive. Si on interprète l'organisation comme un système permettant d'obtenir des résultats affectant le bien-être de l'ensemble des parties-prenantes, le problème organisationnel consiste rapprocher l'état d'équilibre<sup>13</sup> de l'optimum « organisationnel », qui correspond à la notion d'efficience. Dans la TPA l'existence de conflits d'intérêts entre individus est supposée rompre cette convergence entre équilibre et optimum ; l'explication des formes organisationnelles trouve son origine dans la préoccupation de rétablir la convergence entre les deux concepts<sup>14</sup>, c'est-à-dire de faire tendre l'équilibre vers l'optimum. Une autre formulation traditionnelle de cette problématique est d'assurer la convergence entre les intérêts privés et l'intérêt social.

La démarche exposée à partir de l'exemple de la théorie néoclassique standard qui se réduit à être une théorie des marchés, peut être transposée pour présenter la TPA en tant que théorie explicative des organisations, ces dernières constituant des systèmes sociaux particuliers :

- La première étape – qui correspond aux relations 1 et 2 – consiste à expliciter les hypothèses de rationalité qui sous-tendent la TPA et, plus généralement, le modèle sous-jacent du comportement humain et à spécifier comment se fait l'influence du niveau systémique sur les actions des individus. Il s'agit notamment de préciser les hypothèses concernant « l'encastrement<sup>15</sup> » des calculs individuels, dans le cadre institutionnel ;

- La seconde étape, à travers la description des relations interindividuelles, tente de montrer comment la TPA se propose d'expliquer le phénomène organisationnel à partir des comportements individuels ; elle correspond à la relation 3.

Cette schématisation constitue la base de la description de la présentation des éléments concernant le comportement des acteurs dans la TPA, qui fait l'objet de la première partie. Elle reste cependant insuffisante pour comprendre comment se fait le mouvement<sup>16</sup> vers l'efficience. La compréhension de ce mouvement implique de changer de niveau d'analyse, d'abandonner le niveau individuel ou interindividuel, pour se situer au niveau de la concurrence interorganisationnelle. À ce second niveau, la compétition constitue le mécanisme de sélection qui conduit à l'élimination des formes les moins efficaces. Cette recherche de l'efficience et le processus de sélection par lequel elle s'opère sont discutés en seconde partie.

Après avoir posé les principes permettant de comprendre comment la TPA explique l'émergence et la survivance des formes organisationnelles, nous discutons, dans la troisième partie, les caractéristiques de la conception de l'organisation comme « nœud de contrats » sur

entre les approches coopératives et non coopératives. Pour une modélisation de la firme comme jeu coopératif voir M. Aoki (1980, 1984) ; en particulier, ce dernier définit l'équilibre organisationnel comme un état coopératif pour lequel aucun groupe de parties prenantes ne peut accroître son utilité sans risquer en contrepartie une perte d'utilité anticipée plus élevée, due au retrait possible de la coopération d'autres parties prenantes.

<sup>13</sup> Le plus souvent, les possibilités d'équilibre sont multiples. Le meilleur équilibre est celui qui se rapproche le plus de l'optimum de Pareto. Cette dernière connaît en outre des variantes comme on le verra dans la discussion sur la notion d'efficience, selon qu'on considère l'optimum de premier degré (optimum non contraint) ou de second degré (optimum contraint).

<sup>14</sup> En ce sens finalement tant les marchés que les organisations constituent des moyens d'assurer la convergence des intérêts.

<sup>15</sup> L'« embedness » au sens de M. Granovetter (1985).

<sup>16</sup> Dans la théorie néoclassique standard, la convergence est automatique et l'équilibre organisationnel correspond à l'optimum de premier degré. Il n'y a ni contrainte de rationalité, ni coûts de transaction.

laquelle repose la TPA, notamment les problèmes qui sont posés pour définir la nature et les frontières de l'organisation. Enfin, dans quatrième et dernière partie, en prolongement des parties précédentes, nous exposons les principales articulations de la théorie des formes organisationnelles que constitue la TPA.

## **1. La modélisation du comportement humain et des représentations interindividuelles dans la TPA**

Conformément au schéma présenté dans l'introduction, nous allons décrire successivement la modélisation du comportement humain dans la TPA (ce qui correspond aux niveaux des relations 1 et 2), puis celle des relations interindividuelles qui induisent les résultats organisationnels (relation 3).

### *1.1. La modélisation du comportement humain dans la TPA*

Le modèle de comportement humain qui sous-tend la TPA est souvent mal compris. Paradoxalement, on n'en trouve une présentation détaillée que récemment<sup>17</sup> dans l'article que consacrent M.C. Jensen et W. H. Meckling (1994) à la « nature de l'homme ». Ils proposent un modèle, le modèle REMM – *Resourceful, Evaluative, Maximizing Model* – qui s'inscrit dans le paradigme des approches rationnelles et<sup>18</sup> qui a pour seul objectif de contribuer à la construction d'une théorie des organisations. Il ne s'agit donc pas comme le précisent les auteurs de modéliser le comportement humain de façon à expliquer des comportements d'individus particuliers ce qui impliquerait notamment une modélisation des préférences, des émotions... Nous allons présenter les postulats de ce modèle avant de les discuter.

#### 1.1.1. Les postulats du modèle REMM

Quatre postulats constituent ce modèle :

(1) Les individus se préoccupent de tout ce qui est source d'utilité ou de désutilité (éléments pécuniaires ou non) et sont des « évaluateurs ». Ils sont à même de faire des arbitrages entre les différentes sources d'utilité et leurs préférences sont transitives ;

(2) Les individus sont insatiables ;

(3) les individus sont maximisateurs. Ils sont censés maximiser une fonction d'utilité sous contraintes. Ces contraintes peuvent être cognitives et les choix effectués tiennent compte des coûts d'acquisition du savoir et de l'information ;

---

<sup>17</sup> En fait, comme le précisent M.C. Jensen et W. H. Meckling (1994a) une première version de leur article sur la nature de l'homme a été écrite au début des années 70 et est contemporaine de leur célèbre article de 1976. Cette conception cependant n'a rien de très originale ; on peut considérer qu'elle dérive directement des représentations de l'École Autrichienne et notamment d'auteurs comme L. Von Mises par exemple dans son célèbre ouvrage sur l'action humaine (1949). On notera d'ailleurs que M.C. Jensen et W. H. Meckling ont été très profondément influencés par F. Von Hayek et, par conséquent, par L. Von Mises.

<sup>18</sup> M.C. Jensen et W. H. Meckling justifient leur construction théorique par la supériorité de son pouvoir prédictif relativement aux modèles concurrents : le modèle économique néoclassique standard, le modèle sociologique (assimilé aux formulations déterministes extrêmes), le modèle psychologique (confondu avec le modèle de Maslow) et le modèle politique (restreint au modèle étatique). Cette confrontation est cependant caricaturale en particulier pour les trois derniers courants ; la critique des auteurs s'adresse en fait aux versions les plus extrêmes de ces différents courants, par exemple, ce qu'on peut qualifier de « sociologisme » selon l'expression de R. Boudon, pour la sociologie. En revanche, les théories sociologiques de R. Boudon ou de J.S. Coleman qui reposent sur une approche individualiste et rationnelle sont très proches des prémisses de la TPA.

(4) les individus sont créatifs et savent s'adapter ; ils sont à même de prévoir les changements de leur environnement, d'en prévoir les conséquences et d'y répondre en créant de nouvelles opportunités.

### 1.1.2. Discussion autour des postulats

Un certain nombre de commentaires s'imposent de façon à écarter les présentations caricaturales qui sont souvent faites de la TPA :

(1) Les sources d'utilité ne sont pas uniquement pécuniaires et l'altruisme n'est pas exclu par le modèle<sup>19</sup>. Les individus peuvent attribuer de la valeur à des éléments tels que l'indépendance, l'honneur, les relations interpersonnelles, le statut, ... L'hypothèse d'opportunisme au sens de O. E. Williamson, c'est-à-dire « la recherche de son propre intérêt en ayant recours à la ruse », n'est pas supposée. Ce dernier comportement suppose implicitement une infraction aux normes éthiques, or dans le cadre du modèle REMM, cette infraction si elle est coûteuse est source de désutilité ; les agents ne sont donc pas nécessairement opportunistes<sup>20</sup> dans le cadre de la TPA. Cependant, de même que dans la TCT, ils peuvent l'être s'ils estiment que les gains issus de l'opportunisme sont supérieurs aux coûts induits. Plus généralement, les auteurs, selon la tradition usuelle dans les approches des TCO<sup>21</sup>, ne précisent pas l'origine des préférences des individus, c'est-à-dire de leurs fonctions d'évaluation. Celles-ci ne sont pas déterminées, imposées, par le cadre social, qui n'intervient que sur les contraintes, c'est-à-dire les paramètres du calcul. Ainsi, si les normes sociales sanctionnent l'opportunisme, – par exemple, en refusant les collaborations futures – cette sanction<sup>22</sup> n'intervient pas au niveau de la définition de la fonction de préférence mais dans les paramètres qui déterminent les choix et l'action. L'autonomie de l'agent est supposée totale à l'intérieur des contraintes.

(2) La conception de la rationalité est celle de la rationalité limitée (H. A. Simon, 1961, p. 24), les agents sont « intentionnellement rationnels, mais seulement de façon limitée... »)

---

<sup>19</sup> Lire sur ce point les développements de M. C. Jensen (1994) dans sa réponse à M. Brennan (1994) qui attaque fortement la TPA. Ce même type d'attaque, souvent caricatural, a également été formulé par L. Donaldson (1990) qui retient également une interprétation étroite et purement égoïste des intérêts individuels. La considération d'éléments non pécuniaires dans la fonction d'utilité des individus est déjà totalement explicite dans l'article de M.C. Jensen et W. H. Meckling (1976, p. 312) : le dirigeant est censé faire un compromis entre les arguments pécuniaires et les avantages non-pécuniaires associés à sa position tels que par exemple « ...le charme des secrétaires, le niveau de discipline des employés, ..., les relations personnelles (l'amour, le respect, etc.) avec les employés... ». Les auteurs précisent également (p. 316) qu'ils supposent qu'il n'existe pas de substituts parfaits à ces avantages non pécuniaires à l'extérieur de la firme et que ces avantages peuvent être considérés comme spécifiques au poste. L'existence d'arguments non pécuniaires est également très explicite dans l'article de A.A. Alchian et H. Demsetz (1972) qui a fortement inspiré M.C. Jensen et W.H. Meckling.

<sup>20</sup> Ils ne le sont pas non plus d'ailleurs nécessairement dans la TCT. Ainsi, O.E. Williamson (1996c, p. 50) dans sa réponse à la critique de P. Moran et S. Goshal (1996) est très explicite. « Les objectifs principaux qui sont visés en invoquant l'opportunisme sont les suivants : (a) cela évite la naïveté contractuelle qui survient lorsque les contrats sont considérés comme de simples promesses (non supportées par des engagements crédibles) et (b) cela invite à identifier, expliquer et réduire les risques qui trouvent leur origine dans l'opportunisme. Aucun de ces objectifs ne requiert que les chercheurs considèrent que les agents économiques soient déloyaux ou se comportent de façon amoral ». Par ailleurs, O.E. Williamson (1993a) se livre à une analyse de la confiance qui suppose que les agents ne sont pas systématiquement opportunistes.

<sup>21</sup> En fait, certaines analyses (cf. O.E. Williamson, 1994, p. 81 ou encore M.C. Jensen et W.H. Meckling, 1994) n'excluent pas qu'elles soient déterminées de façon endogène par des phénomènes de feed-back.

<sup>22</sup> Le poids de la sanction, qu'elle soit pécuniaire ou non, est perçu différemment par les individus en fonction de leur fonction de préférence.

dans un contexte calculatoire<sup>23</sup> : elle peut être assimilée aux hypothèses adoptées dans le cadre de la TCT par O. E. Williamson<sup>24</sup> et peut être qualifiée de « rationalité calculatrice » (E. Brousseau, 1993). Cette conception est assimilable<sup>25</sup> à celle retenue par l'École Autrichienne dans sa théorie de l'action humaine (L. Von Mises, 1966). La rationalité est assimilée à un comportement conscient et intentionnel. Les actions entreprises par les individus le sont de façon consciente afin d'atteindre des objectifs et en réponse aux stimulations et conditions de l'environnement et en fonction de leurs échelles de préférence subjectives L'action humaine (et donc les individus) est nécessairement toujours rationnelle<sup>26</sup> ce qui ne signifie pas pour autant que les individus sont omniscients et ne commettent pas d'erreurs ; la rationalité est limitée.

Précisons, cependant, que M.C. Jensen et W.H. Meckling interprètent à tort l'hypothèse de « satisficing » de H. A. Simon, comme une maximisation sous contraintes cognitives après prise en compte des coûts informationnels<sup>27</sup>. Ils semblent par ailleurs avoir évolué vers une conception plus limitée de la rationalité puisque dans leur article de 1976, ils supposaient que les individus étaient à même d'anticiper rationnellement et sans biais les conséquences des conflits d'agence sur la valeur de leur patrimoine (hypothèse d'anticipations rationnelles)<sup>28</sup>. Cette dernière hypothèse est incompatible avec la conception de la rationalité limitée du

---

<sup>23</sup> Le terme calculatoire est à prendre dans un sens faible ; il signifie uniquement que les individus disposent d'échelles de préférence qui leur permettent de faire des comparaisons à la base des choix et d'agir.

<sup>24</sup> O.E. Williamson semble accepter l'hypothèse de maximisation sur une base instrumentale, par exemple, (1985, p. 45) « L'économie néoclassique maintient une orientation maximisatrice ». Cette position ne peut être contestée, si tous les coûts pertinents sont identifiés. » ou (1995, p. 23) « Bien qu'elle se fasse aux dépens du réalisme des hypothèses, et qu'elle présente le risque d'être abusivement utilisée, la maximisation trouve permet de faire le travail. ». Sa position hostile au « satisficing » pour étudier les organisations est plus tranchée dans O.E. Williamson (1991d, p. 92). De fait, la position sur la rationalité de O.E. Williamson est intermédiaire entre la rationalité substantielle et la rationalité procédurale, la rationalité n'est que faiblement limitée ; les individus calculent et ont une vision à long terme.

<sup>25</sup> O.E. Williamson (1985, p. 46-47) qualifie cependant le type de rationalité retenue par l'École Autrichienne de rationalité « organique », notion qui serait retenue également par l'École Évolutionniste de R.R. Nelson et S. Winter (1982, p. 66-67) et qui, selon ces derniers, correspondrait à la notion de rationalité procédurale de H.A. Simon. Le fait que dans le modèle REMM les individus soient à même d'innover, de construire de nouvelles options, nous semble impliquer une rationalité organique. Cependant, nous prétendons que la construction de ces options continue à obéir à un « calcul ».

<sup>26</sup> Comme le précise L. Von Mises (1966, p. 23), « Le contraire de l'action n'est pas un comportement irrationnel, mais une réponse réflexe à des stimulations, déclenchée par des organes du corps et par des instincts qui ne peuvent être contrôlés par les organes du corps ou par des instincts qui ne peuvent être contrôlés par un acte de volonté de la personne considérée. »

<sup>27</sup> Voir M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976, p. 307, note 3). L'interprétation correcte de H. A. Simon consiste à nier la possibilité d'optimisation. L'individu dans un contexte de rationalité limitée, ou plutôt de « rationalité procédurale », décide de façon séquentielle et accepte la première solution qui satisfait à un seuil minimal de satisfaction. Comme le souligne O. Favereau (1997, p. 2798), pour justifier la rationalité procédurale, le décideur de H.A. Simon ne se contente pas de choisir entre des options existantes, il les construit. Ce dernier argument cependant ne nous semble pas convaincant pour éliminer la rationalité calculatoire ; on peut supposer que le processus de construction d'une option obéit à un calcul. En fait, l'aspect fondamental qui distingue la rationalité optimisatrice (plus ou moins limitée) de la rationalité procédurale, réside plutôt dans le déplacement de l'analyse. Avec le premier type de rationalité, l'attention est portée sur le résultat des choix des acteurs ; en revanche, avec la rationalité procédurale, elle est déplacée vers le processus de décision ; il devient nécessaire de construire une théorie du processus de décision. Comme l'écrit H.A. Simon (1986, p. 211) « C'est-à-dire, que nous devons construire une théorie (et la tester empiriquement) des processus de décision. Notre théorie doit inclure non seulement les processus de raisonnement mais également les processus qui génèrent la représentation subjective que se fait l'acteur du problème décisionnel, de son cadre. »

<sup>28</sup> Il semble que cette hypothèse, courante dans de nombreux modèles financiers – ainsi que celle du caractère concurrentiel du marché financier –, ait été posée de façon à disposer d'un modèle formel plus facile à construire et à exploiter.

modèle REMM ; son rejet permet en outre de réintroduire<sup>29</sup> les conflits *ex post* dans la TPA et de supprimer ainsi une source importante de discordance avec la TCT.

(3) L'influence du système social (la relation 1 du diagramme) est prise en compte. Les normes sociales représentent des contraintes et conditionnent les actions. Elles constituent selon M.C. Jensen et W.H. Meckling (1994) « un procédé de mémoire externe qui facilite le stockage du savoir concernant le comportement optimal et représentent un atout majeur pour enseigner, apprendre, discipliner et récompenser les membres d'un groupe, d'une organisation ou de la société » et sont censées évoluer en fonction des modifications de l'environnement et des connaissances qui transforment les calculs des individus et influencent leurs actions en modifiant les ensembles d'opportunités et les coûts et les gains associés aux actions. Le modèle de la TPA n'est donc pas un modèle asocial. Précisons de nouveau que si les aspects liés à l'encastrement social se reflètent dans les actions des individus, ils ne les dictent pas. Comparativement au cadre de la TCT, le statut des normes et institutions est similaire ; il s'agit de paramètres. Par ailleurs, bien que certaines pistes soient explorées, on ne peut prétendre qu'on dispose d'une théorie expliquant les changements institutionnels telle que celle qui est proposée par D. North (1990). Les normes sont supposées évoluer lorsqu'elles imposent des coûts trop élevés dans le nouvel environnement, mais le mécanisme qui régit leur processus d'évolution n'est pas étudié<sup>30</sup>.

(4) La possibilité pour l'individu d'être créatif et de s'adapter<sup>31</sup> confère un caractère dynamique à la théorie. Sur cet aspect également, on peut conclure à un élargissement de la théorie dans la mesure où les contributions initiales s'inscrivent – principalement pour des raisons liées à la modélisation<sup>32</sup> – dans un cadre statique et laissent supposer un comportement passif des agents, notamment des dirigeants vis à vis des mécanismes de contrôle destinés à réduire les conflits d'agence. La reconnaissance du caractère adaptatif des comportements permet de prendre en compte les comportements actifs de neutralisation de certains mécanismes, au centre par exemple des stratégies « d'enracinement »<sup>33</sup> des dirigeants, ainsi

---

<sup>29</sup> On ne peut d'ailleurs prétendre (à l'instar de O.E. Williamson, 1988a) que la TPA ait ignoré les conflits *ex post*. Les hypothèses posées initialement par M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976) et E.F. Fama (1980) concernant les marchés financiers et le marché du travail des dirigeants mettent en évidence leur rôle pour réduire les problèmes liés aux conflits *ex post*. En particulier, E.F. Fama propose un modèle dynamique de révision des salaires montrant comment le problème d'agence existant entre les actionnaires d'une société managériale et les dirigeants peut se résoudre (y compris dans ses aspects *ex post*) sur le marché du travail. Il ne prétend pas pour autant que ce mécanisme fonctionne parfaitement dans la réalité (p. 306) « Nous ne prétendons pas que le processus de révision du salaire aboutit toujours à une solution complète *ex post* de résolution des conflits pour le dirigeant. »

<sup>30</sup> M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976, p. 357) concluent cependant leur article de la façon suivante « Tant la loi que le caractère sophistiqué des contrats concernant la forme sociétale moderne sont les produits d'un processus historique au sein duquel les individus étaient fortement incités à minimiser les coûts d'agence. En outre, il existait des formes organisationnelles alternatives, et des opportunités d'en inventer de nouvelles. Quelles que soient ses insuffisances la forme sociétale a ainsi survécu au test du marché, contre les alternatives potentielles. »

<sup>31</sup> M.C. Jensen et W.H. Meckling (1994) et M.C. Jensen (1994) font d'ailleurs explicitement référence aux travaux de C. Argyris sur l'apprentissage organisationnel.

<sup>32</sup> M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976, p. 351) après avoir analysé le problème de la structure de financement dans un cadre statique volontairement simplifié en évoquent rapidement les aspects multipériodiques.

<sup>33</sup> Nous traduisons le terme « entrenchment » introduit par A. Shleifer et R. Vishny (1989) par « enracinement » de préférence à « retranchement ». La stratégie d'enracinement consiste pour un agent en l'ensemble des actions qu'il peut entreprendre pour conserver son poste, ces actions ayant pour objectif d'accroître le coût de son remplacement pour le principal (ou les principaux). Ainsi, dans le cas particulier du dirigeant, la stratégie d'enracinement pourra, par exemple, consister à réaliser des investissements idiosyncratiques (dont la valeur dépend de sa présence comme dirigeant) ou encore à accroître le coût des contrôles. Contrairement à ce que

d'ailleurs que le rôle positif que peuvent jouer ces derniers dans la construction de l'ensemble des opportunités<sup>34</sup>.

## 1.2. La représentation des relations interindividuelles

Les phénomènes organisationnels résultent de l'interaction des individus. La TPA part de l'hypothèse de conflits d'intérêts – ou plutôt d'absence de congruence d'intérêts, c'est-à-dire de non-identité des fonctions de préférence – entre les individus pour expliquer les organisations comme mode de résolution de ces conflits. Précisons que si on souhaite respecter l'hypothèse d'autonomie et d'indépendance des préférences, les organisations ne peuvent « modeler » les préférences de façon à réduire les conflits ; les mécanismes organisationnels interviennent *via* les éléments (coûts et gains) qui figurent dans les fonctions d'évaluation des individus.

Pour bien comprendre la TPA, il est nécessaire de présenter la façon dont sont représentées les relations interindividuelles, notamment la notion première qui a donné son nom à la théorie, c'est-à-dire la relation d'agence, puis la façon dont cette représentation a évolué pour donner naissance à la représentation de l'organisation comme nœud de contrats.

### 1.2.1. La représentation initiale de la relation d'agence : le cadre principal-agent

La dénomination de la théorie, qu'on peut attribuer à S.A. Ross (1973, 1974), est liée à la définition que celui-ci donne de la relation d'agence :

« On dira qu'une relation d'agence s'est créée entre deux (ou plusieurs parties) lorsqu'une de ces deux parties, désignée comme l'agent, agit soit de la part, soit comme représentant de l'autre, désignée comme le principal, dans un domaine décisionnel particulier ».

La première définition retenue par M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976) apparaît très proche :

« Nous définissons une relation d'agence comme un contrat dans lequel une (ou plusieurs personnes) a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent »

La relation d'agence, dans cette représentation, ne concerne que deux personnes, l'une d'elle, le principal (ou le mandant), délègue un droit décisionnel à l'autre, l'agent (ou le mandataire). Cette définition est à la base, par exemple, de l'analyse de la relation entre les actionnaires (supposés agir comme un principal unique) et le dirigeant (l'agent), de celle existant entre l'employeur et l'employé ou encore, de celle qui lie le producteur au distributeur.

Cette représentation présente plusieurs particularités et induit plusieurs conséquences sur lesquelles il faut insister :

(1) *Une formulation bilatérale réductrice qui trouve son origine dans le contexte légal anglo-saxon qui régleme les relations d'agence réelles.* Seuls les intérêts du principal et de l'agent sont considérés. Paradoxalement, le développement de la loi s'est fait principalement

---

laisse entendre le terme, plus négatif, de retranchement, l'enracinement n'entraîne pas nécessairement une perte de richesse pour les actionnaires. L'enracinement en permettant de mieux sauvegarder les intérêts du dirigeant incite ce dernier à accroître son capital humain spécifique à la firme et peut contribuer à créer des opportunités d'investissement profitables aux actionnaires. Ce dernier raisonnement se retrouve également chez H. Demsetz (1998, p. 58).

<sup>34</sup> Ainsi, M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976, p. 313) évoquent déjà cette possibilité dans les termes suivants : « En fait, il est vraisemblable que le conflit le plus important trouve son origine dans le fait que lorsque la part des droits de propriété du dirigeant diminue, il est moins incité à allouer un effort significatif à des activités créatives telles que la recherche de nouveaux projets rentables. »

en considérant un troisième acteur, c'est-à-dire la personne qui contracte avec l'agent lors de l'exécution de la tâche qui lui est confiée, en particulier pour définir les règles de responsabilité (J.S. Coleman, 1990, p. 147). La formulation économique initiale se situe, par conséquent, dans un contexte réducteur, puisque l'intérêt des tiers pour lesquels la tâche déléguée est effectuée n'est pas pris en compte. C'est vraisemblablement cette négligence qui est à l'origine de la difficulté d'identifier les frontières de l'organisation dans la TPA ; le critère de la « production pour autrui », que H. Demsetz (1988, 1998) considère comme fondamental pour caractériser la firme est ainsi oublié.

(2) *La relation est asymétrique.* Le principal délègue la décision et l'action à l'agent qui agit au nom du principal ; le problème, vu sous l'aspect normatif, est de trouver un mécanisme incitatif qui incite l'agent à choisir l'action optimale du point de vue du principal, c'est-à-dire qui maximise l'utilité de ce dernier après prise en compte de la rémunération de l'agent. Cette maximisation se fait sous deux contraintes (voir par exemple, O.E. Hart et B. Holmstrom, 1987) : (a) que l'utilité de l'agent qui dépend de l'action choisie *via* le mécanisme incitatif et du coût de l'action soit supérieure à son niveau d'utilité de réservation, qui peut être assimilé à la rémunération qu'il pourrait obtenir par ailleurs (sur le marché) en offrant ses services ; (b) que l'action choisie soit effectivement la meilleure pour le principal.

(3) *La relation est créée intentionnellement.* Elle résulte de l'autonomie et de la rationalité des individus. Chaque partie pense que les termes du contrat sont satisfaisants. Par exemple, l'employeur suppose que le gain supplémentaire qu'il va obtenir grâce à l'embauche du salarié sera supérieur au coût salarial ; inversement, le salarié accepte l'emploi car il considère que le salaire est au moins équivalent à celui qu'il pourrait obtenir par ailleurs (salaire d'opportunité). Ce raisonnement peut être adapté pour intégrer dans les gains et les coûts des considérations non pécuniaires (par exemple, le plaisir de collaborer avec un salarié sympathique au physique agréable pour l'employeur, ou la sécurité de l'emploi et la qualité des conditions de travail pour le salarié...).

(4) *La relation d'agence dans cette formulation est implicitement une relation d'autorité au sens de J.S. Coleman.* Selon H. A. Simon (1957, traduction 1983, p. 112), « On peut définir l'autorité comme le pouvoir de prendre les décisions qui orientent les actions d'autrui. C'est une relation entre deux individus, l'un 'supérieur', l'autre 'subordonné' ». Cette définition, qui assimile l'autorité au pouvoir hiérarchique, reprise notamment par O.E. Williamson, permet traditionnellement de distinguer l'organisation du marché en tant que mode de gouvernance des transactions. Nous préférons cependant la définition plus large et selon nous, plus productive, de J. S. Coleman (1990, p. 67) « Une relation d'autorité, d'un acteur sur un autre, existe si le premier dispose de droits de contrôle sur certaines actions du second. ». Autrement dit, il y a relation d'autorité si un acteur abandonne une partie de sa latitude décisionnelle au profit d'un second ; la cession de droits décisionnels (donc d'une composante des droits de propriété) est supposé volontaire et résulte d'une décision rationnelle fondée sur un calcul ; l'agent accepte la relation d'autorité parce qu'il pense que c'est son intérêt, y compris en tenant compte d'un éventuel pouvoir coercitif du principal.

Cela ne signifie pas pour autant que le principal et l'agent appartiennent à la hiérarchie d'une même organisation (le franchiseur et le franchisé n'appartiennent pas à la même organisation mais le premier garde un droit de contrôle), mais simplement que l'agent, en contrepartie de la rémunération qu'il reçoit du principal, doit agir avec pour objectif d'accomplir la mission qui lui a été fixée, en tenant compte des objectifs et des conditions négociées avec le principal. Cette situation est fréquente dans de nombreux contrats, par exemple dans la relation de franchise déjà évoquée mais également dans certaines relations de

sous-traitance. Remarquons que la relation d'agence et la relation d'autorité qui lui est associée ne permettent de distinguer l'organisation que si on introduit le tiers pour lequel est effectuée la prestation. Si la responsabilité associée au contrat relève du principal, l'agent et le principal font partie d'une même organisation. Inversement, si cette responsabilité relève de l'agent, l'organisation n'est pas constituée.

(5) *La notion de contrat sous-jacente aux relations interindividuelles ne constitue qu'une métaphore.* Elle est plus large<sup>35</sup> que la notion juridique qui se définit comme un accord de volontés tendant à créer une obligation, c'est-à-dire un rapport juridique en vertu duquel le débiteur est tenu d'exécuter une prestation au profit du créancier. Si la notion d'accord de volontés s'applique, il n'y a pas nécessairement obligation au sens juridique. O. E. Williamson (1990) propose de substituer au terme de contrat, celui de « traité » ; compte tenu de la signification de ce terme en français, le terme d'« accord » nous semble préférable, mais nous nous conformerons à la tradition en continuant à utiliser le terme de contrat. Les contrats considérés par la théorie de l'agence sont « explicites » ou « implicites », c'est-à-dire formels ou informels et surtout, ils sont réputés être « incomplets » au sens de la théorie économique ; autrement dit, ils ne prévoient pas toutes les éventualités – les états du monde – possibles. Cette incomplétude est liée à l'incertitude, aux capacités cognitives limitées des individus et au coût d'établissement des contrats. Il est impossible ou extrêmement coûteux de prévoir toutes les éventualités possibles et de les décrire précisément. L'hypothèse d'incomplétude contractuelle (particulièrement réaliste) est au centre de la TPA et de la TCT dans la mesure où les failles des contrats entraînent des risques de perte d'utilité (par rapport à la situation optimale associée à la relation) pour les parties au contrat.

(6) *La relation d'agence est nécessairement associée à une ou plusieurs transactions.* Paradoxalement, il est difficile de trouver chez O. E. Williamson, une définition précise de la transaction<sup>36</sup>. En conséquence nous nous inspirerons de celle que donne Y. Barzel (1989, p. 2) des coûts de transaction pour la définir indirectement<sup>37</sup> : « les coûts de transaction sont les coûts associés au transfert, à la capture, et à la protection des droits de propriété » ; il faudrait ajouter que les droits de propriété ne concernent pas nécessairement des actifs existants, mais également les actifs futurs. Dans cette acception, toute coopération (économique, politique, affective...) entre deux personnes implique une transaction, laquelle se traduit nécessairement

---

<sup>35</sup> Elle reste cependant plus étroite que la notion de contrat employée au 18<sup>e</sup> siècle (par exemple, par J.J. Rousseau dans le contrat social), selon laquelle il y a contrat à partir du moment où il y a restriction de la « liberté naturelle » : les individus ne peuvent pas agir sans tenir compte des effets de leurs actions sur autrui. Dans cette conception, l'élément volontariste n'est plus indispensable (cf. R. Boudon, 1977, p. 198).

<sup>36</sup> Une des rares exceptions est O.E. Williamson (1985, p. 1) « Une transaction survient lorsqu'un bien ou un service est transféré par l'intermédiaire d'une interface technologiquement séparable ». Cette définition, très marquée par la technologie, est d'ailleurs peu utilisée.

<sup>37</sup> Une définition proche, peut-être plus satisfaisante, est celle donnée par D. North (1990, p. 27) : « Le caractère coûteux de l'information est la clé des coûts de l'opération de transaction qui comprennent les coûts liés à la mesure des attributs qui ont de la valeur, de ce qui est échangé et des coûts associés à la protection des droits et aux accords concernant la surveillance et l'exécution. ». Cette définition, centrée sur l'objet de la transaction, nous semble plus satisfaisante que les définitions avancées par O.E. Williamson. Celui-ci, soit cite K. Arrow (1969, p. 48) qui définit les coûts de transaction comme les coûts associés au fonctionnement du système économique, soit les introduit de façon liée aux structures de gouvernance (1985, p. 2) comme les coûts de planification, d'adaptation et de contrôle liés à l'accomplissement des tâches relativement à une structure de gouvernance donnée. Comme le fait, à juste titre, remarquer H. Demsetz (1988, p. 161 et 162) cette imprécision dans la définition des coûts de transaction compromet l'intérêt de l'analyse ; lui-même définit les coûts de transaction comme les coûts associés à l'organisation des ressources en distinguant les coûts de transaction *stricto sensu* (organisation par le marché) et les coûts de management ou de direction (organisation à l'intérieur de la firme).

par un échange réciproque de droits de propriété. Dans la relation principal-agent, le principal met des ressources (matérielles ou non) à disposition de l'agent, qui, en contrepartie, met à sa disposition sa capacité à accomplir une tâche. Ainsi, les actionnaires mettent à disposition le capital financier et le dirigeant, son capital humain. Cependant, dans la conception asymétrique, principal-agent, de la relation d'agence, seul l'objectif du principal est retenu.

(7) *La relation d'agence met en jeu des droits de propriété.* Le principal démembre son droit de propriété<sup>38</sup> sur les actifs impliqués dans la tâche déléguée à l'agent. Par exemple, le propriétaire terrien délègue le droit d'exploiter sa terre au fermier et les actionnaires délèguent le droit de gérer les actifs de la firme au dirigeant. Le principal procède à cette délégation, par exemple, parce qu'il n'a pas les capacités nécessaires pour accomplir au mieux la tâche ou encore parce qu'en vertu du principe de l'avantage comparatif ses talents sont mieux employés par ailleurs. Rien n'est dit, en revanche, sur la relation de contrepartie ; or, le dirigeant en se mettant au service des actionnaires leur loue son capital humain, ses capacités managériales. Il cède ainsi une partie de ses droits de propriétés sur son capital humain. Il faut insister par ailleurs sur la filiation directe de la TPA avec la TDP, comme l'écrivent M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976, p. 308) « Nous nous focalisons dans cet article sur les conséquences comportementales des droits de propriété spécifiés dans les contrats existant entre les propriétaires et les dirigeants de la firme ».

(8) *Les conflits d'agence sont de nature précontractuelle ou post-contractuelle et trouvent leur origine dans l'asymétrie d'information et dans l'impossibilité de rédiger des contrats complets en raison de la rationalité limitée et de l'incertitude.* La définition de la relation principal-agent laisse à penser que l'analyse des organisations proposée par la TPA ne concerne que les relations existantes, les contrats établis. En fait, la théorie se préoccupe également des conflits d'intérêts potentiels à même d'empêcher la conclusion d'un accord qui serait mutuellement profitable aux parties impliquées ; elle tient également compte des coûts de négociation des accords. De nombreux mécanismes organisationnels s'expliquent par leur capacité à réduire ces coûts précontractuels. Ces derniers sont notamment liés aux incertitudes informationnelles concernant les « compétences de l'agent », qui peuvent résulter de causes diverses : information inexistante ou trop coûteuse à acquérir, information privée de l'agent non transmissible ou volontairement dissimulée, capacité cognitive insuffisante. Ainsi, l'employeur refusera d'embaucher un employé s'il est dans l'incapacité d'évaluer suffisamment précisément sa compétence à assumer la tâche qu'il souhaite lui confier ; le coût lié à l'inadaptation du postulant pouvant être supérieur aux gains attendus de la coopération associée à la relation d'agence. Précisons que ce risque précontractuel peut exister même si l'agent n'est pas opportuniste. L'opportunisme ne fait que renforcer le problème ; dans ce dernier cas, l'agent potentiel est informé et conscient de son inadaptation et cherche à profiter de son avantage informationnel. Par exemple, dans le domaine de l'emploi, l'individu licencié pour une cause infamante cherchera à dissimuler cette information à son employeur potentiel. De même, le vendeur d'une entreprise tentera de dissimuler ou de minorer les handicaps de son organisation.

Si la relation d'agence ne peut s'établir, il en résulte un premier type de coût d'agence pour les parties, qualifié de « perte résiduelle », correspondant à un coût d'opportunité. Ce coût est égal à la perte d'utilité (le manque à gagner) que subissent les parties par rapport à la situation rentable qui aurait pu s'instaurer en l'absence de risque précontractuel. Dans le cadre asymétrique de la relation principal-agent, cette situation idéale correspond au cas où le

---

<sup>38</sup> Le droit de propriété sur un actif se décompose traditionnellement en un « package » de droits : le droit de consommer l'actif (l'usus), le droit d'en recueillir les fruits (le fructus) et le droit de l'aliéner (l'abusus). Le droit de consommation s'interprète plus largement comme le droit d'utiliser l'actif.

principal peut disposer sans coût de toute l'information nécessaire sur les compétences de l'agent. De façon à pouvoir établir la relation, les parties ont intérêt à mettre en place des mécanismes qui leur permettent de résoudre au mieux les problèmes informationnels – ils ne peuvent l'être que partiellement – et de réduire la perte résiduelle induite. Ces mécanismes ont pour but de permettre au principal d'obtenir l'information requise et d'éviter que l'agent potentiel exploite de façon stratégique son information privée pour obtenir une rémunération supérieure à la valeur normale de ses prestations. Ils recouvrent tous les systèmes de production, de recherche et de révélation d'informations ou qui permettent d'éviter que les agents se constituent un avantage informationnel. On peut ainsi expliquer les procédures de sélection utilisées par les entreprises, ou encore l'émergence d'organisations spécialisées dans la création d'information (chasseurs de têtes, agences de notation...), voire l'intervention des pouvoirs publics pour normaliser l'information (par exemple, en matière de diplômes). Si le partage de la rente créée par la coopération associée à la relation d'agence est également profitable à l'agent celui-ci peut avoir intérêt à « signaler » son information privée, dans la mesure où la fraction de rente anticipée qu'il compte percevoir est supérieure au coût de la révélation de cette information. La politique de dividendes des entreprises peut ainsi se justifier comme un moyen pour les dirigeants de signaler la qualité des perspectives d'investissement aux actionnaires. Ces différents mécanismes, s'ils permettent de réduire la perte résiduelle, entraînent cependant également des coûts et la relation ne s'établira que si la rente produite anticipée est à même de couvrir ces coûts.

Une fois la relation d'agence établie, le risque postcontractuel apparaît sous la forme du « risque moral ». Ce dernier trouve également sa source dans l'incertitude informationnelle mais celle-ci porte désormais sur le comportement de l'agent. Ce dernier peut ne pas tenir ses engagements, par exemple, en fournissant une prestation de qualité inférieure. Cette possibilité est liée aux problèmes d'observabilité et de contrôlabilité des actions de l'agent, dus notamment à la fiabilité imparfaite de l'information. Malgré la connotation négative du terme, le problème associé au risque moral ne naît pas nécessairement d'un comportement volontairement opportuniste. Ce que le principal considère comme de la mauvaise foi peut être dû à l'ambiguïté du contrat initial ou à une information insuffisante. L'opportunisme ne fait que renforcer un problème lié à la seule rationalité limitée. Le risque postcontractuel existe également en raison de l'imprécision des termes du contrat concernant la définition des droits de propriété, notamment concernant le partage de la rente produite par la coopération. Toutes les conséquences (positives ou négatives) de la coopération n'ont pas forcément été identifiées et évaluées précisément dans le contrat initial ; des circonstances imprévues peuvent remettre en cause la répartition finale de la rente. Les conséquences du risque postcontractuel ont des implications en termes de coûts d'agence *ex ante* et *ex post*.

La rationalité implique que les parties anticipent le risque postcontractuel. Par exemple, dans le modèle de la structure de financement proposé par M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976), le marché financier, réputé efficient informationnellement, est censé parfaitement prendre en compte les conséquences de ce risque et en fournir une évaluation parfaite *via* le cours boursier. Il en découle que les actionnaires (le principal) ne sont pas lésés et que seul le dirigeant-propriétaire (l'agent) subit les conséquences de son éventuel comportement opportuniste ; l'alignement des intérêts se fait *ex ante* au niveau du prix que paient les actionnaires pour acquérir les titres<sup>39</sup>. Cependant, cette hypothèse d'élimination totale des conséquences du risque postcontractuel est peu réaliste au vu des hypothèses de rationalité limitée des individus ; même les marchés financiers les plus évolués ne reflètent qu'une partie de l'information. Le caractère incomplet des contrats implique nécessairement que le risque

---

<sup>39</sup> O.E. Williamson (1988) comparant la TPA et la TCT conclut que la TPA ne retient que les coûts *ex ante*. Il s'agit d'une conclusion hâtive et abusive tirée d'une lecture superficielle du seul article de M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976). Il reconnaît que dans d'autres travaux relevant de la TPA les coûts *ex post* sont retenus.

postcontractuel ne peut être totalement prévu. Deux conséquences s'ensuivent. Premièrement, le risque moral renforce le risque et les coûts précontractuels. Le principal qui anticipe le risque moral peut refuser de contracter. Il peut également se garantir par des mesures juridiques (renforcement des contrats, introduction de clauses de pénalité) ou s'informer sur la crédibilité de l'agent. Ces mesures entraînent une hausse des coûts d'agence *ex ante*. Deuxièmement, le risque moral induit des coûts d'agence *ex post*, qu'on peut assimiler aux quatre catégories de coûts de transaction *ex post* identifiés par O.E. Williamson (1985, p. 21) – (a) les coûts d'inadaptation du contrat et de la transaction liés à l'évolution de la courbe des contrats ; (b) les coûts de marchandage entraînés par les négociations entre parties pour corriger l'inadaptation ; (c) les coûts de mise en place et de fonctionnement associés aux structures de gouvernance chargées de régler les conflits et (d) les coûts de dédouanement supportés par les agents pour assurer la crédibilité de leurs engagements. Une autre catégorie de coûts pourrait être introduite, celle des coûts d'influence, proposée par P. Milgrom et J. Roberts (1988, 1990) ; il s'agit des coûts associés aux activités d'influence qui visent à agir sur la répartition de la rente et donc à modifier les droits de propriété. Ils sont constitués par les ressources consommées dans ce type d'activités ainsi que par les pertes d'utilité induites. Dans le cadre principal-agent, il s'agirait des coûts dus aux efforts entrepris par l'agent pour s'approprier une partie de la rente créée (par exemple, l'agent peut exagérer la présentation de ses efforts de façon à obtenir un bonus) et de la perte de rente qui en résulte, car les activités d'influence se font au détriment de l'efficacité des activités directement productives.

Cette description des différents coûts d'agence, précontractuels et postcontractuels, associés à la relation d'agence est plus générale que celle présentée par M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976, p. 308) qu'elle recouvre. Les deux auteurs distinguent outre la perte résiduelle, les coûts de surveillance supportés par le principal et les coûts de dédouanement à la charge de l'agent. Il s'agit exclusivement, en raison du modèle simplifié qu'ils considèrent, de coûts *ex ante*.

### 1.2.2. La relation d'agence dyadique ou de coopération

La conception asymétrique, principal-agent, de la relation d'agence caractérise initialement plutôt le domaine de la branche normative de l'agence que celui de la TPA. Une lecture attentive de l'article de M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976, p. 309) montre que, dans leur perspective, ce qui importe ce sont les coûts d'agence plutôt que la relation principal-agent à laquelle ils substituent implicitement la notion plus générale de relation de coopération : « Remarquons également que les coûts d'agence apparaissent dans toutes les situations qui impliquent un effort de coopération (telle que la corédaction de cet article) par deux ou davantage de personnes même s'il n'y a pas de relation principal-agent clairement définie ». Précisons que, selon nous, seule cette définition est véritablement cohérente avec la définition de la firme en tant que nœud de contrats retenue par la TPA.

Ce glissement de définition qui, vraisemblablement pour des raisons de modélisation, n'est pas véritablement utilisé par M.C. Jensen et W.H. Meckling dans la suite de leur article, a des conséquences importantes pour la construction de la TPA, souvent mal perçues.

(1) *La relation d'agence n'est plus nécessairement une relation d'autorité, d'agence au sens légal du terme.* Aucune des deux parties n'est subordonnée à l'autre et il n'y a pas nécessairement une des parties qui accomplit une tâche pour un tiers par délégation de l'autre. Les deux parties définissent conjointement la tâche à accomplir et sont *a priori* solidairement responsables à l'égard des tiers ; il n'y a plus de principal ou d'agent, cette dernière distinction n'ayant finalement un intérêt que par rapport aux tiers. La relation d'agence traditionnelle se transforme en une double relation d'agence dans laquelle chaque acteur peut

être considéré, successivement et réciproquement, comme le principal ou l'agent ; il y a obligation réciproque et la délimitation de la tâche commune se fait conjointement. Selon cette analyse, par exemple, réciproquement à la relation d'agence actionnaires (principal) à dirigeant (agent), il existe une relation symétrique dirigeant (principal) à actionnaires (agent), selon laquelle le dirigeant loue son capital humain aux actionnaires. Dans cette seconde relation, il est difficile cependant de prétendre que les actionnaires ont reçu une délégation décisionnelle du dirigeant pour accomplir une tâche en son nom. L'approche traditionnelle de l'agence est, de fait, abandonnée. Cette modification de perspective permet d'élargir singulièrement le champ d'analyse de la TPA, les relations d'agence *stricto sensu* n'étant qu'un sous-ensemble des relations de coopération.

(2) *Le problème posé ne l'est plus uniquement en termes de maximisation de l'utilité pour le principal sous contrainte de satisfaire un seuil minimal d'utilité pour l'agent.* Sur le plan normatif, il s'agit de trouver un mécanisme qui permette de maximiser la rente globale issue de la coopération, sachant que chaque acteur cherche à maximiser sa propre fonction d'utilité et à s'approprier la part la plus importante possible de la rente issue de la coopération. Le choix des actions n'est plus dicté par la fonction objectif du seul principal. On est typiquement dans une situation où l'attention se porte sur les conditions de réalisation et de pérennité de la coopération sachant que les conflits d'intérêts potentiels concernant le partage de la rente peuvent empêcher la coopération de se créer ou conduire à son effondrement. Sur le plan explicatif, les mécanismes organisationnels ne sont plus vus uniquement comme des moyens de résoudre les conflits à l'intérieur d'une relation d'agence, mais dans une perspective plus générale, comme des moyens de permettre aux coopérations profitables de se constituer et de se maintenir. Ainsi, dans la relation dyadique actionnaires-dirigeants, le principe n'est plus d'expliquer les mécanismes organisationnels qui encadrent cette relation par leur seule capacité à contraindre les dirigeants à gérer conformément aux intérêts des actionnaires. Ils trouvent également leur justification comme moyens visant à assurer que la valeur créée par la coopération, qui tient compte tant de la valorisation du capital financier des actionnaires, que de celle du capital humain managérial, soit maximale, sachant que les intérêts des deux parties ne sont pas convergents. Ainsi, le conseil d'administration ne s'explique plus seulement comme un mécanisme visant à sauvegarder les intérêts des seuls actionnaires (l'organe de contrôle du dirigeant). Dans une perspective bilatérale, il doit également permettre de sauvegarder les intérêts du dirigeant, ce qui justifie notamment sa présence au sein de ce conseil<sup>40</sup>.

(3) *L'approche dyadique de la relation d'agence entraîne également une plus grande proximité entre la TPA et la TCT.* L'objectif de cette dernière est d'analyser les mécanismes organisationnels en tant que modes de gouvernance des transactions. Les modes de gouvernance existants sont réputés s'expliquer par leur capacité à minimiser les coûts de la transaction relativement aux autres mécanismes existants. Ce raisonnement peut être transposé tel quel, en substituant à la notion de transaction, celle de relation de coopération et à la notion de coût de transaction, celle de coût d'agence qu'il serait d'ailleurs plus exact de qualifier de « coût de coopération ». Ces coûts recouvrent les mêmes éléments que ceux identifiés dans la relation d'agence asymétrique, mais dorénavant, ils sont évalués de façon symétrique. Ainsi, si les actionnaires subissent des coûts de pré et post-contractuels, en raison de leur asymétrie d'information face au dirigeant, censé détenir une information supérieure, il en va de même dans le sens inverse. Le dirigeant est présumé être en situation d'infériorité informationnelle face aux actionnaires (c'est-à-dire, principalement par rapport aux

---

<sup>40</sup> On rejoint ainsi l'analyse du conseil d'administration proposée par O.E. Williamson (1985) dans la TCT.

actionnaires principaux) avant de contracter, et il encourt ensuite un risque moral lors l'exécution de son mandat. Par exemple, les actionnaires peuvent obtenir sa démission alors que sa performance est satisfaisante, ce qui peut lui porter préjudice sur le marché managérial.

(4) *La transposition du même raisonnement relativement à la TDP revient à dire que les mécanismes organisationnels s'expliquent par leur capacité à maximiser la valeur conjointe des droits de propriété concernant les actifs détenus par les acteurs et impliqués dans la relation de coopération.* Cette valeur sera d'autant plus importante que les gains de la coopération seront élevés et que les coûts d'agence qui viendront en déduction (perte résiduelle, coûts de surveillance, de contrôle, de négociation, d'influence...) seront faibles. Cette dernière formulation présente l'avantage, selon nous, de mieux mettre en évidence également les retombées positives de la coopération. Même si les acteurs ont des conflits d'intérêts, leur intérêt bien compris est de trouver des solutions qui leur permettent de bénéficier des gains de la coopération. Si la TPA est souvent accusée de ne porter attention qu'aux conflits, en fait et de façon implicite, elle suppose que la coopération est potentiellement profitable. La notion de perte résiduelle constitue ainsi une mesure des gains d'opportunité issus de la coopération, perdus en raison des conflits d'agence.

(5) *Contrairement à ce qui est parfois prétendu, dans les TCO, les parties à une relation de coopération ou à une transaction ne sont pas censées être en situation d'égalité (par rapport aux termes de l'échange) : les phénomènes de « pouvoir » ne sont pas niés.* Ainsi, dans la TPA on suppose explicitement qu'il y a asymétrie d'information et dans la formulation principal-agent de la relation d'agence, le principal dispose d'un pouvoir sur l'agent ; il impose (de façon négociée) son objectif à ce dernier. Quant à la TCT, l'argument explicatif central est fondé sur le risque lié à la spécificité des actifs<sup>41</sup> détenus par les cocontractants, à l'origine des phénomènes de « lock in » et de « hold up ». Par exemple, le dirigeant dont le capital humain est en partie spécifique à la firme supporte des coûts de sortie importants ; il est, d'une certaine façon, prisonnier de la relation avec les actionnaires (lock in) qui peuvent éventuellement abuser de la situation, par exemple en le rémunérant en dessous de sa valeur sur le marché du travail (hold up). Inversement, le dirigeant peut, pour « s'enraciner », investir dans des actifs spécifiques (A. Shleifer et R.W. Vishny, 1989) dont la valeur est liée à sa présence à la tête de l'entreprise (actifs idiosyncratiques). Si les actionnaires le limogent, leur patrimoine subit une perte de valeur.

Cette situation d'inégalité est souvent assimilée à un différentiel de « pouvoir », selon la signification attribuée à cette notion dans la théorie de la « dépendance envers les ressources » (J. Pfeffer, 1981 ; O.E. Williamson, 1993b et 1995). Si on considère deux parties A et B à une relation d'échange ou de coopération, on dit que A bénéficie d'un différentiel de pouvoir favorable si A dépend plus de B que B de A. Autrement dit, les termes de l'échange sont inégaux et B dépend davantage des ressources que détient A pour réaliser ses projets<sup>42</sup> que A

---

<sup>41</sup> Un actif est spécifique à une transaction s'il perd une partie de sa valeur en étant affecté à une autre transaction.

<sup>42</sup> Cette présentation de la notion de pouvoir est similaire à celle retenue dans la théorie des contrats incomplets par S. Grossman et O.E. Hart (1986) et O.E. Hart et J. Moore (1990) qui attribuent l'origine du pouvoir aux droits de contrôle résiduels sur les ressources critiques. Elle peut cependant être considérée comme restrictive par rapport à la définition usuelle due à R.A. Dahl (1957) selon laquelle A exerce un pouvoir sur B dans la mesure où il obtient de B une action que ce dernier n'aurait pas effectuée autrement, et qui suppose que A impose ses objectifs à B. D'autres théories du pouvoir (pour une synthèse sur les théories du pouvoir, J. Russ, 1994) insistent sur le rôle du pouvoir en tant que facteur psychologique de satisfaction ; dans ce dernier cas, le pouvoir s'interprète comme la capacité à influencer ou à diriger les décisions et les actions des autres individus. Précisons que dans l'approche REMM, il n'est pas exclu de considérer que le pouvoir est une source d'utilité pour l'individu.

de B. Tentons de clarifier cette notion par rapport à la relation de coopération. Tout d'abord, il faut préciser que s'il y a coopération c'est parce que les acteurs ont besoin de mutualiser des ressources pour entreprendre un projet qu'ils jugent profitable pour l'ensemble des parties. Les conflits d'intérêts potentiels, qui risquent de faire échouer *ex ante* ou *ex post* cette coopération, concernent les niveaux de ressources respectifs que les acteurs doivent consacrer à la coopération et le partage de la rente issue du projet. On peut parler d'un pouvoir supérieur d'un acteur si, en raison des ressources (on peut y inclure l'accès à l'information...) qu'il détient, il est en position favorable pour négocier l'accord de coopération, ce qui peut éventuellement conduire à une spoliation (c'est-à-dire, à une perte d'utilité par rapport à la situation qui prévalait avant l'établissement de la coopération) d'un des acteurs si, par exemple, les coûts de sortie sont élevés et s'il y a opportuniste.

Ce phénomène d'inégalité des positions ne modifie cependant en rien le raisonnement proposé par la TPA ou la TCT. Les acteurs, supposés rationnels (même de façon limitée), tiennent compte de ces différentiels de « pouvoir » lorsqu'ils entreprennent de coopérer et anticipent les conflits qui peuvent en résulter<sup>43</sup> en particulier dans la négociation des prix et dans la rédaction (même incomplète) des contrats. Les mécanismes organisationnels (les « structures de gouvernance ») sont conçus, ou émergent spontanément, pour aligner les intérêts, c'est-à-dire pour réduire les coûts conflictuels *ex ante* et *ex post*, ce qui ne signifie pas que ces derniers soient totalement éliminés. L'hypothèse de créativité des acteurs retenue par le modèle REMM, conduit même admettre que les individus aient un comportement stratégique et adaptatif et cherchent à obtenir une position favorable dans la relation de coopération<sup>44</sup>. Cependant, dans une approche rationnelle, ils doivent tenir compte des coûts de constitution de cette position, en particulier de ceux qui sont liés à la rupture possible de la coopération s'il y a abus de pouvoir ; dans ce dernier cas, l'autre partie a intérêt à rompre la relation et les gains de la coopération sont perdus.

Le point essentiel est que le principe explicatif des mécanismes organisationnels dans les TCO est et reste le « principe d'efficience ». Les TCO n'excluent pas que les acteurs cherchent à acquérir une position favorable, de pouvoir, dans les relations de coopération<sup>45</sup> ; elles supposent, uniquement, que les formes organisationnelles qui survivent sont les plus efficaces comparativement. Elles se séparent ainsi fondamentalement des théories qui retiennent comme facteur explicatif principal des formes organisationnelles l'acquisition du pouvoir. Il en est ainsi de celles qui justifient le rôle du conseil d'administration en tant que mécanisme permettant d'acquérir le contrôle de certaines ressources, par exemple, financières (cf. G. Charreaux et J.P. Pitol-Belin, 1990) ou d'asseoir le pouvoir du dirigeant<sup>46</sup>. Il ne faut

---

<sup>43</sup> Cette analyse est partagée par O.E. Williamson (1991 SMJ, p.80 ; 1993, p. 460-461 JLE ; 1995, ICC). Ainsi, (1991, p. 80) « L'hypothèse standard dans l'économie des coûts de transaction selon laquelle les parties à une transaction adoptent une approche relativement long-termisme (ou apprennent rapidement à partir des erreurs commises, y compris les erreurs des autres) a des effets qui affaiblissent les positions de pouvoir. Ces parties anticipent les conditions de dépendance potentielles et s'organisent en les prenant en compte dès le départ. En conséquence, les situations de dépendance qui surprendraient des victimes stupides dans un cadre de dépendance envers les ressources sont intégrées dans les prix, dans les mécanismes de protection mis en place et dans les réponses organisationnelles conséquentes dans une approche au sein de laquelle le processus contractuel est examiné dans son intégralité. Les types d'arguments liés au pouvoir qui sont décrits par la littérature sur la théorie de la dépendance envers les ressources sont réduits de façon significative dans le processus. »

<sup>44</sup> La position favorable n'est pas uniquement une position défensive en termes de répartition de la rente. Elle a également des vertus positives dans le sens où elle encourage la formation des investissements spécifiques.

<sup>45</sup> O.E. Williamson (1991 SMJ) prétend cependant que sur le long terme la meilleure stratégie est de s'organiser et d'opérer efficacement.

<sup>46</sup> Nous faisons ici référence, par exemple, à la théorie des réseaux d'administrateurs due à R.S. Burt (1983) ou à la version particulière de la théorie de l'enracinement du dirigeant présentée par M. Paquerot (1997). Dans cette dernière, le conseil d'administration ne s'explique pas par un motif d'efficience (économie de coûts d'agence) mais par la recherche d'un plus grand pouvoir sur les actionnaires. Cette version de la théorie de l'enracinement,

pas non plus en conclure que la TPA exclue que le conseil puisse être un vecteur d'enracinement et de pouvoir pour le dirigeant ; elle se limite à prétendre que si ce système se perpétue c'est que globalement, toutes choses égales par ailleurs, il permet d'atteindre un niveau d'efficience supérieur, peut-être parce que les coûts liés à un contrôle insuffisant sont compensés par les gains liés à la latitude supérieure<sup>47</sup> du dirigeant.

### 1.2.3. L'élargissement de l'analyse relationnelle à l'ensemble des parties-prenantes : l'organisation comme nœud de contrats

Une première étape a consisté à passer de la relation principal-agent, qui permet d'expliquer les mécanismes organisationnels comme moyens d'aligner le comportement de l'agent sur les intérêts du principal, à la relation dyadique qui conduit à justifier ces mêmes mécanismes comme moyens de maximiser la rente associée à la relation de coopération. Le caractère dyadique s'il permet de proposer une modélisation plus productive des phénomènes organisationnels reste cependant insuffisant pour expliquer les formes organisationnelles réelles les plus complexes. Par exemple, comment peut-on expliquer, que le conseil d'administration inclut simultanément des représentants des dirigeants, des actionnaires, des salariés, des banquiers, voire de certains clients ou fournisseurs, si la relation de coopération étudiée se limite à la relation actionnaires/dirigeants ? Dans ce dernier cas, le conseil ne devrait en toute rigueur être composé que d'actionnaires et de dirigeants. Dans la perspective de la TPA, s'il y a des représentants d'autres catégories d'acteurs c'est que le conseil représente un organe qui permet également de réduire les coûts de coopération avec ces autres catégories.

Cette remarque conduit à proposer deux explications concurrentes, de la présence de ces autres parties-prenantes. Soit un mécanisme organisationnel émerge de façon à gérer simultanément, sur le mode centralisé, plusieurs relations dyadiques, par exemple, entre les actionnaires et les dirigeants et entre les dirigeants et les salariés. Soit la relation de coopération actionnaires/dirigeants a des effets externes, c'est-à-dire qu'elle a une influence sur le bien-être d'autres agents, d'autres parties-prenantes au sens du terme « *stakeholders* »<sup>48</sup>. Ainsi, les décisions prises par les dirigeants en faveur des actionnaires peuvent entrer en conflit avec les intérêts des salariés ou des consommateurs. Il y a imbrication entre les intérêts. Ces deux explications non seulement ne sont pas exclusives, mais peuvent être complémentaires. La centralisation peut faciliter la gestion des intérêts conflictuels multiples.

L'explication des formes organisationnelles passe alors par l'hypothèse qu'elles émergent de façon à minimiser l'ensemble des coûts « conflictuels », y compris les coûts résultant des effets externes, associés aux différentes relations de coopération ou, plus exactement, de façon à maximiser le bien-être (selon le principe d'efficience) de l'ensemble de la coalition

---

proche de la théorie de la dépendance envers les ressources, ne doit pas être confondue avec les théories qui supposent un comportement d'enracinement des dirigeants mais qui postulent que les mécanismes organisationnels permettent de limiter les effets nocifs de ces stratégies (par exemple, A. Shleifer et R.W. Vishny, 1989). Dans ces dernières, on reste dans le cadre de l'efficience, l'enracinement y est seulement interprété comme une conséquence de l'opportunisme qui accroît les coûts d'agence, notamment les pertes résiduelles. En revanche, les incidences positives de l'enracinement, en termes d'encouragement à l'investissement spécifique, y sont ignorées.

<sup>47</sup> Pour des développements sur la théorie de la latitude discrétionnaire des dirigeants, voir G. Charreaux (1996, 1997).

<sup>48</sup> Les *stakeholders* d'une organisation se définissent comme les personnes dont le bien-être (ou l'utilité) est affecté par les actions et décisions de l'organisation. Cela ne signifie pas pour autant qu'ils participent à la négociation du nœud de contrats. Par exemple, des effets externes non anticipés en matière de pollution n'auront pas donné lieu à la mise en place de contrats (même implicites), toutefois ceux qui subissent les effets de la pollution sont des parties prenantes.

représentée par les parties-prenantes. Cette prise en compte des *stakeholders* est parfois présentée comme une innovation (C.W.L. Hill et T.M. Jones<sup>49</sup>, 1992 pour une présentation de la « *Stakeholder-Agency Theory* »). Cependant, elle figure déjà explicitement dans les travaux fondateurs de M.C. Jensen et W.H. Meckling<sup>50</sup> (1976, p. 310-311) ou de M.C. Jensen (1983, p. 327), qui définissent la firme comme un nœud de contrats<sup>51</sup>. Ces contrats sont l'essence de la firme et concernent l'ensemble des *stakeholders* : apporteurs de facteurs de production (travail, capital, matières premières, assumption du risque<sup>52</sup>) et consommateurs.

Les différentes représentations des relations interindividuelles ne sont pas exclusives l'une de l'autre. Elles peuvent, en outre, être complétées par d'autres formes non présentées, par exemple, les relations principal-agent à principaux multiples ou à agents multiples, les hiérarchies à plusieurs niveaux, les réseaux complexes. La représentation des relations d'agence dépend du phénomène organisationnel étudié. Dans certains cas, par exemple, l'étude des systèmes de rémunération et de contrôle des vendeurs, une modélisation simple (avec deux acteurs) de la relation suffira à proposer une explication satisfaisante du phénomène étudié. Dans d'autres cas, par exemple, la répartition de l'activité socioéconomique entre les différentes formes organisationnelles, ou le partage des rôles entre structure formelle ou informelle au sein d'une organisation, il sera nécessaire d'introduire une représentation plus complexe des relations interindividuelles pour parvenir à un modèle satisfaisant. Le choix du modèle peut également s'expliquer par un calcul rationnel de la part du chercheur, qui devra, en particulier, arbitrer entre le gain de pouvoir explicatif et le coût de la complexité supplémentaire du modèle.

## 2. La recherche de l'efficience comme principe explicatif des organisations

<sup>49</sup> Selon ces auteurs (p. 132) « Contrairement à la théorie de l'agence, le paradigme recouvre les relations contractuelles implicites et explicites entre tous les stakeholders. Dit de façon simple, le modèle résultant est une théorie généralisée de l'agence : une stakeholder-agency theory. »

<sup>50</sup> On confond trop souvent la TPA avec le modèle financier particulier, proposé par M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976) qui se préoccupe d'étudier le problème de la structure de financement à partir des seules relations d'agence entre actionnaires, créanciers financiers et dirigeants. La TPA a une vocation explicative beaucoup plus générale. Bien entendu, comme dans toute démarche modélisatrice, il y a une simplification préalable, selon le phénomène qu'on cherche à expliquer. La pertinence de cette simplification doit être jugée à l'aune de la qualité de l'explication fournie par le modèle, notamment dans sa capacité prédictive. Ainsi, la simplification opérée par M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976) ne signifie pas qu'ils ignorent l'existence des parties-prenantes autres que les dirigeants et les partenaires financiers, mais qu'ils estiment que leur modélisation suffit pour aboutir à présenter leur explication de la structure financière.

<sup>51</sup> M.C. Jensen (1983) emploie le terme de « contracting nexus ». Le terme de nœud utilisé traditionnellement pour traduire nexus est cependant mal adapté ; le terme nexus exprime la notion de principe de connexion et contient une connotation active importante. Comme l'écrit M.C. Jensen « Les contrats multilatéraux entre agents qui caractérisent les relations de marché sont supplantés à l'intérieur d'une organisation par un système dans lequel les relations entre les agents coopérants se font largement au moyen de contrats unilatéraux établis avec l'entité légale qui sert de contracting nexus ». Le « noeud contractuel » est en fait l'entité légale contractante. Certains auteurs traduisent nexus par faisceau, coquille ou encore, réceptacle, sans que ces termes traduisent fidèlement le caractère centralisateur actif de l'organisation pour établir les contrats. Le terme de « centre contractant », proposé par J.C. Papillon, dans sa traduction de H. Demsetz (1998), semble le plus approprié.

<sup>52</sup> Cette représentation n'exclut pas la prise en compte des réseaux sociaux. Si on admet la position de J.S. Coleman (1988, 1994) selon laquelle le capital social, c'est-à-dire, tout aspect de l'organisation sociale informelle qui constitue une ressource pour un ou plusieurs acteurs et qui peut être mobilisé, représente un facteur de production, l'analyse peut être adaptée pour prendre en compte ces réseaux. Les réseaux informels internes, de confiance, peuvent également être intégrés à l'analyse ; cette démarche a été entreprise par A. Breton et R. Wintrobe (1982). On trouvera une présentation résumée de leur théorie des transactions informelles dans G. Charreaux (1990). Par ailleurs, il est éventuellement possible de distinguer sur la base de la notion d'accord volontaire, les concepts de cocontractant et de partie-prenante. On peut subir les effets d'une décision sans avoir participé volontairement à l'accord.

Selon la grille de lecture proposée par la TPA, toute forme organisationnelle peut s'expliquer par sa capacité à réduire les coûts de coopération, ou dans une formulation plus positive à maximiser les gains issus de la coopération. Rappelons que la notion de perte résiduelle mesure l'écart par rapport à une situation idéale d'absence de problèmes informationnels où les gains nés de la coopération seraient les plus élevés possibles. Selon cette formulation, les formes observées sur le long terme (après que la sélection ait éliminé les formes dominées) constituent des formes optimales (au sens de l'optimum de second rang) compte tenu des contraintes de rationalité des agents et du cadre institutionnel (les règles du jeu, au sens de D. North, 1990). Elles représentent des mécanismes permettant de faire converger les intérêts individuels vers l'optimum collectif, selon le principe d'efficience.

Pour mieux comprendre la signification et le rôle du principe d'efficience dans la TPA, nous allons discuter les points suivants. Premièrement, nous allons préciser la notion d'efficience retenue ainsi que sa relation avec la notion de performance organisationnelle. Deuxièmement, nous insisterons sur les tautologies<sup>53</sup> constitutives de la TPA, afin de mettre en évidence leur rôle central. Troisièmement, nous nous interrogerons sur le statut du principe d'efficience au sein de la TPA de façon à répondre à l'accusation de « panglossianisme », souvent portée aux TCO, et à le comparer au statut qu'il possède dans la TCT. Enfin, et quatrièmement, nous commenterons la représentation du processus de sélection des formes organisationnelles, qui sous-tend la TPA.

### *2.1. Le principe d'efficience et la notion de performance organisationnelle*

M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976) font explicitement référence à l'optimum de Pareto de premier rang pour définir les coûts d'agence ; ceux-ci représentent l'écart entre la solution réalisée et la situation idéale qui correspondrait à une situation où les coûts d'agence seraient nuls. Cependant, la notion d'efficience qu'ils retiennent est définie par rapport à l'optimum de second rang. Comme ils l'écrivent (1976, p. 327), « La réduction de valeur de la firme causée par la consommation d'avantages non pécuniaires par le dirigeant, mise en évidence précédemment, est « non optimale » ou inefficente seulement par comparaison à un monde dans lequel on pourrait obtenir que l'agent se conforme aux souhaits du principal avec un coût nul ou par comparaison à un monde *hypothétique* dans lequel les coûts d'agence seraient plus faibles. ». Autrement dit, ils considèrent que les solutions organisationnelles existantes sont efficaces au sens de l'optimum de second rang, qui tient compte des coûts d'agence. Ils insistent sur le fait qu'on ne peut conclure de l'existence de coûts d'agence positifs que les formes organisationnelles existantes sont inefficaces sans tomber dans l'approche fallacieuse, qualifiée d'analyse du « Nirvana » par H. Demsetz<sup>54</sup> (1969). Ils ajoutent (p. 328,

<sup>53</sup> Selon M. C. Jensen (1983, p. 329) une tautologie est une proposition qui est vraie par définition et qui ne peut être réfutée de façon empirique.

<sup>54</sup> Citons H. Demsetz (1969, p.1) « Cette approche du Nirvana diffère considérablement de l'approche comparative institutionnelle dans laquelle le choix pertinent se situe entre les arrangements institutionnels réels alternatifs. En pratique, ceux qui adoptent le point de vue du nirvana cherchent à découvrir des écarts entre l'idéal et le réel et s'ils trouvent de tels écarts, ils en déduisent que le réel est inefficace. Les tenants de l'approche institutionnelle comparative tentent d'évaluer quel est l'arrangement institutionnel alternatif réel qui semble le plus apte à résoudre le problème économique ; ceux qui pratiquent cette approche peuvent recourir à une norme idéale comme standard permettant d'évaluer les écarts pour toutes les alternatives pratiques intéressantes et sélectionner comme efficace l'alternative qui semble la mieux à même de minimiser la divergence ». Il reproche à l'approche Nirvana de commettre trois erreurs fallacieuses : (1) « l'herbe est toujours plus verte » ; (2) celle du *free lunch* et (3) Les individus pourraient être différents. Pour H. Demsetz (1969) la notion d'efficience doit être revue de façon à intégrer les réalités (la connaissance imparfaite, les indivisibilités...).

note 28) « Si nous pouvions établir l'existence d'un ensemble réalisable d'arrangements institutionnels qui entraînerait des gains par réduction de ces coûts, on pourrait légitimement conclure que la relation d'agence engendrée par la société n'était pas Pareto optimale. Cependant, il nous resterait alors à expliquer pourquoi ces arrangements institutionnels alternatifs n'ont pas remplacé la forme organisationnelle sociétale. »

La notion d'efficacité retenue tient donc compte des frictions<sup>55</sup>, des coûts d'agence. Il s'agit d'une notion qui s'applique dans le cas présent aux organisations, qui considère leur objectif de création de ressources et dépasse la seule efficacité allocationnelle. Pour mieux la définir citons P. Milgrom et J. Roberts (1992, p. 24), « ... un contrat, une routine, un processus, une organisation ou un système sont efficaces... s'il n'existe aucune alternative qui produise de façon régulière des résultats qui soient unanimement préférés. En particulier, une organisation qui produit toujours des résultats efficaces est elle-même efficace<sup>56</sup>. »

Comme le précisent P. Milgrom et J. Roberts (1992), la notion d'efficacité n'a de pouvoir explicatif que si l'ensemble des individus, dont les intérêts sont pris en compte dans la détermination des arrangements organisationnels, est clairement défini. Autrement dit, une forme organisationnelle jugée efficace dans une analyse faisant intervenir deux parties (par exemple, le conseil d'administration pour gérer la relation actionnaires et les dirigeants) ne l'est plus nécessairement lorsqu'on élargit cette analyse pour inclure d'autres parties-prenantes (par exemple, les salariés).

Le pouvoir explicatif du principe d'efficacité est fondé sur l'hypothèse que les accords organisationnels ont été négociés, librement et efficacement, entre les différentes parties-prenantes et que ces dernières ont eu la possibilité de les mettre en œuvre et de les faire exécuter. Selon l'énoncé de ce principe donné par P. Milgrom et J. Roberts (1992, p. 24) « Si les individus sont en mesure de négocier efficacement entre eux et peuvent mettre en œuvre et faire exécuter leurs décisions efficacement, alors les résultats de l'activité économique tendront à être efficaces (au moins pour les parties à la négociation) ». Dans cette hypothèse, les accords profitables qui ont été négociés ont un pouvoir de survie supérieur car les parties-prenantes (qui ont participé à la négociation) n'ont pas intérêt à les contester et ils tendront à s'imposer. Dans le cadre de rationalité postulé, la notion de « négociation libre » signifie uniquement que les parties-prenantes négocient intentionnellement, de leur propre volonté, avec pour objectif de satisfaire au mieux leurs propres intérêts mais compte tenu des limites de leur rationalité et des contraintes imposées par le cadre institutionnel ; la liberté est donc conditionnelle. De même, la notion de « négociation efficace » suppose que les acteurs ont négocié de la meilleure façon, c'est-à-dire qu'ils sont censés avoir choisi les meilleurs moyens pour atteindre leurs objectifs, compte tenu également de leur capacités cognitives, de leur niveau d'information et des coûts de négociation.

Dans ce cadre, tout changement organisationnel constitue une réponse efficace à une modification de l'environnement, par exemple, une innovation technologique ou un accroissement du caractère concurrentiel d'un marché. On ajoutera d'autres causes de changement peuvent également intervenir, soit des causes exogènes liées à la contestation émanant des parties-prenantes non impliquées dans la négociation, soit des causes endogènes issues du processus de coopération, en raison des économies de coûts d'agence dues, par exemple, à l'apprentissage qui conduit à une réduction de l'asymétrie de l'information ou à un accroissement de la confiance. De fait, dans cette perspective, les formes organisationnelles, qui s'expliquent par leur capacité à réduire, intentionnellement ou non, les coûts d'agence,

---

<sup>55</sup> Cette notion d'efficacité contrainte peut également s'apparenter à la notion d'efficacité X proposée par H. Leibenstein (1966) en réinterprétant celle-ci à la lumière de la théorie néo-classique élargie comme que le fait, par exemple, L. de Alessi (1983), c'est-à-dire en tenant compte des coûts d'agence.

<sup>56</sup> Ces deux auteurs précisent que pour rendre la notion d'efficacité pertinente, il faut considérer les résultats obtenus en moyenne, pour tous les modes de fonctionnement de l'organisation.

évoluent en fonction de l'ensemble des facteurs (exogènes ou endogènes) qui modifient ces mêmes coûts.

Pour clarifier la notion d'efficacité, telle qu'elle est employée dans les TCO, il semble qu'il faille distinguer trois degrés d'efficacité :

- Le premier degré est constitué par l'efficacité absolue, c'est-à-dire l'optimum social qui prévaudrait si les coûts d'agence (ou de transaction) étaient nuls et la rationalité non limitée : il s'agit au mieux d'une norme idéale ;

- Le second degré correspond à l'équilibre organisationnel qui permet de réduire au maximum les coûts d'agence (ou de transaction) parmi l'ensemble des formes organisationnelles réalisables. La forme organisationnelle efficace en ce sens s'impose de par ses capacités de survie supérieures dans un milieu compétitif ; elle résulte de la sélection. Il s'agit de l'efficacité au sens du critère de remédiabilité, selon lequel une situation existante est tenue pour efficace à moins qu'une alternative réalisable permettant de produire un gain net puisse être décrite et mise en œuvre. Selon, nous il s'agit de la notion retenue par M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976).

- Le troisième degré correspond à toute forme organisationnelle qui émerge d'un nœud de contrats constitué par des acteurs rationnels. Il s'agit d'un équilibre organisationnel efficace au sens de P. Milgrom et J. Roberts dans la mesure où il a été négocié librement et efficacement par les parties à l'accord. Cependant, cet équilibre qui permet déjà une réduction des coûts d'agence et de s'approprier des gains liés à la coopération, s'il est moins efficace que les formes concurrentes – la réduction des coûts d'agence n'est pas optimale – est censé disparaître à terme, car il est destiné à être contesté par les parties-prenantes lorsqu'elles prendront conscience qu'il existe des formes concurrentes supérieures.

La définition générale du principe d'efficacité, qui fait appel à la notion d'utilité, connaît par ailleurs de nombreux aménagements, destinés à proposer un critère opérationnel, une mesure de la performance organisationnelle sous forme, par exemple, de maximisation de la valeur des droits de propriété des parties-prenantes<sup>57</sup> (Y. Barzel, 1989), de la valeur partenariale<sup>58</sup> (G. Charreaux et P. Desbrières, 1998), de la valeur actionnariale ou, encore, de minimisation des coûts de transaction ou des coûts d'agence. Ces différents critères constituent des cas particuliers du principe d'efficacité, acceptables sous des conditions plus ou moins restrictives<sup>59</sup>. Le critère le plus réducteur consiste à retenir pour mesurer l'efficacité organisationnelle, la valeur de marché des titres des actionnaires, comme il est d'usage dans les modèles financiers traditionnels. Dans la perspective de la TPA, le conseil d'administration s'explique alors comme une solution organisationnelle efficace permettant de maximiser la richesse des actionnaires ; on cherchera à tester cette proposition en cherchant, par exemple, à mesurer l'incidence de la composition du conseil d'administration sur la performance boursière.

## 2.2. Les tautologies centrales

Dans sa présentation de la méthodologie qui sous-tend la TPA, M.C. Jensen (1983, p. 331) distinguent deux tautologies centrales : « la minimisation des coûts d'agence » et « la survie du mieux adapté ». Il faut leur ajouter, pour être complet, celle de la permanence de

---

<sup>57</sup> La solution organisationnelle efficace consiste alors à trouver l'arrangement qui permet de configurer au mieux la structure des droits de propriété des parties-prenantes de façon à maximiser cette valeur, compte tenu des contraintes que représentent les coûts associés à la délimitation imparfaite des droits, laquelle entraîne des conflits relatifs à l'appropriation de la richesse entre parties-prenantes (Y. Barzel, p. 41).

<sup>58</sup> La valeur partenariale est définie comme l'écart existant entre les ventes évaluées à leurs prix d'opportunité et la somme des coûts d'opportunité des facteurs, G. Charreaux et P. Desbrières (1998).

<sup>59</sup> Voir notamment P. Milgrom et J. Roberts (1992) pour une identification de ces conditions.

l'équilibre organisationnel (M.C. Jensen et W.H. Meckling, 1994). Elles constituent toutes trois les blocs centraux de la TPA.

### 2.2.1. La première tautologie : minimisation des coûts d'agence et constitution des organisations

Pour bien comprendre le rôle de la tautologie de « la minimisation des coûts d'agence » citons M. C. Jensen (1983, p.331) : « Le fait de reconnaître qu'une ou plusieurs des parties contractantes peut s'approprier les gains résultant de la réduction des coûts d'agence associés à toute relation fournit le procédé analytique, la tautologie, qui permet d'établir des déductions sur les formes des contrats qui évoluent... – les agents maximisateurs minimisent les coûts d'agence dans toute relation contractuelle... ». Cette tautologie se limite à poser le principe qui motive les agents individuels ; ils cherchent à s'approprier les gains liés à la réduction des coûts d'agence. Cela ne signifie pas, pour autant, que la forme organisationnelle à laquelle ils parviennent soit celle qui minimise les coûts comparativement à l'ensemble des autres formes organisationnelles existantes.

- D'une part, il est possible que d'autres agents, plus créatifs, ou dont le rapport de négociation au partage des résultats est différent, aient élaboré et mis en place une autre forme permettant une plus forte réduction des coûts d'agence. Par exemple, les modalités de composition d'un conseil d'administration considérées comme optimales dans une relation d'agence particulière, entre certains actionnaires et un dirigeant, ne le sont peut-être plus par rapport à celles qui ont été élaborées dans une autre société et qui pourraient procurer des gains. La contrainte de rationalité limitée implique que les parties au contrat ne peuvent pas être informées – ou ne cherchent même pas à l'être en raison des coûts d'information – de l'ensemble des solutions existantes et de leurs caractéristiques. Ils peuvent également être dans l'incapacité de les percevoir en raison de capacités cognitives limitées.

- D'autre part, certaines parties-prenantes peuvent ne pas avoir contribué à la mise en place de l'arrangement.

L'équilibre d'une organisation, à un moment donné, constitue une solution efficiente (au sens contraint) pour les parties à la négociation, compte tenu de leur ensemble d'opportunités et de leurs contraintes de rationalité. On ne peut donc en conclure que la variété de forme organisationnelle adoptée soit la mieux adaptée, c'est-à-dire, soit celle qui, parmi les formes réalisables, réduise au maximum les coûts d'agence.

### 2.2.2. La seconde tautologie : la sélection des formes organisationnelles les plus adaptées

Pour construire une théorie explicative des formes organisationnelles fondée sur le principe d'efficience, il faut faire intervenir une seconde tautologie<sup>60</sup>, celle de la survie du mieux adapté. Faisant référence à A. A. Alchian (1950), M. C. Jensen (1983, p. 331) invoque le phénomène général de la compétition entre organisations où la forme organisationnelle constitue une dimension concurrentielle particulière et le principe de sélection naturelle : « L'optique est celle d'organisations qui se font concurrence pour offrir les services demandés par les consommateurs. Les organisations qui survivent sont celles qui sont à même d'offrir les services ou les produits au prix le plus faible permettant de couvrir les coûts. » ; les

---

<sup>60</sup> Contrairement à ce que prétend J.J. Vromen (1995, p. 53), il n'y a pas donc redondance entre les deux tautologies : la minimisation des coûts d'agence et la survie du mieux adapté. La première permet d'expliquer l'émergence des différentes variétés de formes organisationnelles. La seconde concerne l'élimination de certaines variétés, c'est-à-dire des équilibres dominés.

organisations qui sont les moins aptes à adopter les formes organisationnelles qui permettent de réduire au maximum les coûts d'agence<sup>61</sup> sont destinées à disparaître à terme.

Pour clarifier le débat sur l'efficacité des formes organisationnelles, il semble nécessaire de distinguer deux niveaux d'analyse<sup>62</sup> : celui de l'émergence des formes organisationnelles, autrement dit, du passage du niveau des individus contractants à celui de l'organisation (correspondant à la relation micro-macro) et celui de la sélection des formes organisationnelles qui résulte de la concurrence entre organisations et qui se fait au niveau macro :

- Au premier niveau, les parties-prenantes à un nœud de contrats parviennent à une solution organisationnelle efficiente (au troisième degré) représentant un équilibre possible ; la réduction des coûts d'agence est supposée maximale en fonction de l'ensemble des paramètres dont ils ont connaissance et aucun cocontractant n'est incité à modifier cet équilibre. Une forme organisationnelle est créée. Cette forme va entrer en concurrence avec les autres formes organisationnelles, via la compétition entre organisations.

- Au second niveau, la concurrence entre organisations entraîne à terme des difficultés pour les formes les moins adaptées qui sont contestées par les individus (qui peuvent être des parties-prenantes n'ayant pas participé à la négociation initiale) qui prennent conscience de l'utilité supérieure qu'ils pourraient obtenir en faisant évoluer la forme actuelle vers une forme alternative réalisable jugée supérieure.

Les individus des organisations dominées sont obligés, soit de faire disparaître leur organisation (elle peut être absorbée), soit d'aménager sa forme organisationnelle, par exemple, par imitation de la forme dominante. Il y a alors influence, par un phénomène de *feed-back*, du niveau macro sur le niveau micro et l'adaptation se fait au premier niveau. Ainsi, à supposer par exemple que l'introduction d'administrateurs indépendants dans les conseils d'administration constitue un avantage concurrentiel, il devrait en résulter à terme un recours généralisé à de tels administrateurs (toutes choses égales par ailleurs). La forme organisationnelle qui se diffuse est supposée être efficiente (au second degré) dans la mesure où elle permet la plus forte réduction des coûts d'agence parmi les formes réalisables<sup>63</sup>, ce qui ne signifie pas pour autant qu'elle ne puisse pas elle-même être dominée ultérieurement, en raison, par exemple, d'un changement de l'environnement. Selon ce schéma explicatif, il y a une évolution perpétuelle des formes organisationnelles. Comme le souligne M.C. Jensen (1983, p. 322) « Des institutions et des pratiques extrêmement compliquées et sophistiquées peuvent émerger comme résultat des interactions subtiles entre les efforts continus entrepris par des individus motivés et les propriétés de sélection naturelle de l'environnement. ».

Ainsi, au sein des formes organisationnelles existantes, coexistent des formes efficaces aux second et troisième degrés. Les seules formes véritablement efficaces, c'est-à-dire dominantes dans l'ensemble de la population des formes organisationnelles, sont celles qui subsistent après que la sélection ait accompli son œuvre, en éliminant progressivement les formes correspondant aux équilibres organisationnels dominés. Le processus de sélection est ainsi décrit par D. North (1990, p. 16) « ... même si les acteurs peuvent disposer initialement de modèles différents et erronés, le processus de *feedback* informationnel (et les opérations d'arbitrage) entraînera une correction des modèles initialement incorrects, sanctionnera les comportements déviants, et orientera les joueurs qui survivent vers les modèles corrects ».

---

<sup>61</sup> En fait en réduisant, le critère général de minimisation de l'ensemble des coûts à celui des seuls coûts d'agence, on considère qu'il y a séparabilité des coûts d'agence et des autres types de coûts et que ces derniers sont minimisés par ailleurs.

<sup>62</sup> J.J. Vromen (1995) procède également à ce type d'analyse pour présenter la théorie évolutionniste de R.R. Nelson et S. Winter (1982).

<sup>63</sup> Comme le souligne O.E. Williamson (1991a, p. 269), dans la TCT les formes organisationnelles ne sont jamais étudiées séparément, mais toujours comparativement à des alternatives.

### 2.2.3. La troisième tautologie : la permanence de l'équilibre organisationnel

Le statut de la notion d'équilibre organisationnel, troisième tautologie centrale de la TPA<sup>64</sup>, est souvent mal compris. Selon M.C. Jensen (1983, p. 327) : « le comportement de l'organisation est assimilable au comportement d'équilibre d'un marché ». La notion d'équilibre de marché<sup>65</sup> peut donc s'appliquer pour qualifier l'équilibre organisationnel, comme le font M.C. Jensen et W.H. Meckling (1994, p. 13) « Cependant, il est raisonnable de prétendre que tous les marchés sont toujours en équilibre, et que l'ensemble des forces doit s'équilibrer en permanence... Il s'agit simplement d'une autre façon de dire que des individus rationnels, sophistiqués, s'adaptent en permanence à leur ensemble d'opportunités, celui-ci étant défini de façon à prendre en compte les coûts d'adaptation. ». Cette vision des marchés et des organisations comme étant en permanence en équilibre constitue, pour les deux auteurs, une « tautologie » fructueuse qui permet de concentrer l'analyse sur les phénomènes les plus intéressants : processus et coûts d'ajustement (recherche d'information...), incidence des ajustements sur les comportements et sur les caractéristiques des transactions. L'objectif est d'expliquer comment l'équilibre a été réalisé. En ce sens, on peut dire que dans la TPA, et à l'instar de la TCT (O.E. Williamson, 1991a, p. 277), le problème de l'adaptation est le problème économique central, même si l'étude des processus d'ajustement a été moins approfondie par la TPA.

La tautologie de l'équilibre organisationnel implique que le raisonnement sous-jacent, tant dans la TPA que dans la TCT, est celui de la statique comparative. On compare implicitement des équilibres organisationnels. O.E. Williamson (1991a, p. 270) insiste sur le fait que, dans l'analyse comparative des organisations, le raisonnement marginaliste serait abandonné<sup>66</sup> au profit de l'analyse « structurelle discrète », censée être seule apte à analyser l'efficacité organisationnelle. L'analyse marginaliste conduirait à négliger le raisonnement économique de « premier ordre » – c'est-à-dire l'adaptation efficace et l'élimination du gaspillage (O.E. Williamson, 1991a, p. 276) – au profit d'éléments secondaires. Elle privilégierait la seule efficacité allocationnelle aux dépens de l'efficacité organisationnelle qui ne pourrait être évaluée que par l'analyse structurelle discrète.

Ce raisonnement peut sembler, à première vue, contraire à celui de la TPA. Ainsi, M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976) font explicitement appel au raisonnement marginaliste pour déterminer le degré optimal d'ouverture du capital, la structure optimale de financement ou la taille optimale de la firme. Il semble que pour dissiper cette contradiction apparente, il faille de nouveau recourir aux deux niveaux d'analyse que nous avons distingués pour présenter la

<sup>64</sup> Elle est retenue également par la TCT.

<sup>65</sup> À un niveau supérieur, la définition donnée par D. North (1990, p. 86) de l'équilibre institutionnel permet également d'éclairer par analogie, en substituant les organisations aux institutions, celle de l'équilibre organisationnel : « L'équilibre institutionnel correspondrait à une situation pour laquelle, étant donné les pouvoirs de négociation des joueurs et l'ensemble des accords contractuels qui composent l'ensemble des échanges économiques, aucun des joueurs ne trouverait avantage à consacrer des ressources pour restructurer les accords. Remarquons qu'une telle situation n'implique pas que chaque partie est satisfaite avec les règles et contrats existants, mais seulement que les coûts et les gains relatifs, liés à la modification du jeu entre les parties contractantes ne rendent pas celle-ci intéressante. Les contraintes institutionnelles existantes définissent et créent l'équilibre ». Cette définition est facilement adaptable pour caractériser l'équilibre organisationnel.

<sup>66</sup> Rappelons que chez R.H. Coase (1937) le raisonnement marginaliste occupe une place centrale pour déterminer les frontières de la firme : « ... une entreprise tendra à s'agrandir jusqu'à ce que les coûts de transaction supplémentaires en son sein deviennent égaux au coût de réalisation de cette même transaction par le biais d'un échange sur le marché, ou aux coûts d'organisation dans une autre entreprise. » On remarquera à l'occasion que le second terme du raisonnement, qui fait référence à la concurrence entre formes organisationnelles, est souvent oublié. Il est pourtant fondamental pour caractériser l'organisation en termes d'avantage comparatif.

seconde tautologie. Le recours à l'analyse marginaliste reste pertinent au premier niveau : l'émergence d'une forme organisationnelle efficiente par rapport aux parties-prenantes peut s'expliquer par le raisonnement marginaliste<sup>67</sup>. Pour une firme particulière, la structure optimale de financement peut s'expliquer comme résultant du compromis optimal entre les coûts d'agence de la dette et ceux associés aux fonds propres. Il s'agit en quelque sorte d'une efficacité « interne » (de troisième degré) relative à la situation particulière de l'organisation considérée. Si, en revanche, on souhaite apprécier l'efficacité relative des choix de financement de la firme comparativement à une firme concurrente, ce qu'on pourrait qualifier d'efficacité « externe » (ou de second degré), on ne peut le faire qu'au moyen de l'analyse structurelle discrète. Il est possible, toutes choses égales par ailleurs, que la firme concurrente ait mis au point un arrangement organisationnel – par exemple, un contrat protégeant mieux les intérêts des créanciers – qui permette de réduire les coûts d'agence par rapport à la solution adoptée par la première firme<sup>68</sup>.

Avec cette séparation des deux niveaux d'analyse, qui correspond à la distinction entre efficacité de deuxième et de troisième degré, il semble qu'on mette en évidence une différence importante entre la TPA et la TCT, due aux unités de base respectives au sein de chaque théorie. La TPA a pour unité élémentaire les conflits d'intérêts entre individus. La nature précise des transactions n'est pas spécifiée *a priori* ; elle résulte de la confrontation des choix des individus. Par exemple, le choix de financement de l'entreprise – donc les caractéristiques des transactions financières – résulte du compromis entre actionnaires et créanciers qui permet de minimiser les coûts d'agence<sup>69</sup> par rapport au référentiel des parties-prenantes : nous nous situons au premier niveau de l'analyse. Au second niveau, du fait de la concurrence organisationnelle, la nature du financement va se transformer si les parties-prenantes prennent conscience de la possibilité de mettre en place un système plus adapté. Dans la TCT, le premier niveau d'efficacité n'est pas considéré, la nature de la transaction est donnée *a priori*. L'optimisation consiste à choisir, parmi les mécanismes de gouvernance réalisables, celui qui permet de minimiser les coûts de transaction. Par exemple, le choix de la structure de financement est dicté par la spécificité des actifs à financer ; si l'actif est faiblement spécifique, on opte pour le financement par capitaux propres car les coûts de transaction (de gouvernance) sont inférieurs à ceux qui sont associés au financement par dette. La notion de compromis<sup>70</sup> entre sources de financement n'apparaît pas directement ; pour la faire apparaître O.E. Williamson (1988, p. 581) est contraint d'imaginer la création d'un mode de financement (de gouvernance) hybride, c'est-à-dire d'une nouvelle forme organisationnelle. *A priori*, il semblerait que la TCT, en privilégiant les caractéristiques de la transaction, constitue un cadre moins souple que la TPA, même si comme le précise O.E. Williamson (1985, chap.12 ; 1988, p. 575), dans le schéma de la TCT, pour chaque relation

<sup>67</sup> Il faut interpréter, dans le cas présent, le raisonnement marginaliste au sens large : les individus sont censés pouvoir évaluer les coûts et les avantages d'une modification « à la marge » de la forme organisationnelle, par exemple, l'adjonction d'un administrateur indépendant au conseil d'administration. Cela suppose que la forme organisationnelle générique ait déjà été choisie.

<sup>68</sup> Bien entendu, si à la suite de l'analyse discrète, il apparaît qu'un arrangement organisationnel est préférable, le raisonnement marginaliste reprend ses droits. Le passage de l'ancien équilibre organisationnel au nouveau ne se fera que si, marginalement, les gains liés au passage au nouvel équilibre sont jugés supérieurs aux coûts induits.

<sup>69</sup> Ces coûts d'agence tiennent aussi bien compte du caractère sous-optimal de l'investissement que du mode de financement. En fait, il est supposé implicitement que les choix des caractéristiques des actifs financés et des financements sont faits simultanément de façon à minimiser les coûts d'agence.

<sup>70</sup> On précise ici, d'une certaine façon, les fondements de la distinction entre théorie du financement hiérarchique et théorie du financement par compromis établie par S.C. Myers (1984) et S.C. Myers et N. Majluf (1984). La hiérarchie des financements se justifie en supposant, *a priori*, un rationnement des possibilités de financement. Dans la théorie hiérarchique, on choisit en premier lieu le mode de financement le moins coûteux en termes de coûts d'agence, l'autofinancement, puis le financement par dette et enfin, le financement par augmentation de capital.

contractuelle, il y a détermination simultanée<sup>71</sup>, à l'équilibre, de la spécificité de l'actif, du prix, et des mécanismes de gouvernance.

### 2.3. Le principe d'efficience et le panglossianisme

Dans la TPA, une forme organisationnelle existante est efficiente, compte tenu des conditions (état de la technologie, qualité et niveau d'information des parties-prenantes, ...) qui prévalent et qui déterminent l'importance des coûts d'agence, lors de sa mise en place. Il ne s'agit en aucun cas de la forme « idéale », de la meilleure dans l'absolu, c'est-à-dire de l'optimum de premier rang. D'une part, il subsiste toujours un écart par rapport à cette situation idéale – les coûts d'agence ne peuvent être réduits à néant. D'autre part, toutes les parties-prenantes concernées par un contrat – celles dont l'utilité est affectée par l'accord et ses conséquences – n'ont pas nécessairement pris part à la négociation contractuelle. L'accusation de « panglossianisme » souvent portée aux TCO (notamment par M. Granovetter, 1985 ou G.K. Dow, 1987), selon laquelle les formes organisationnelles existantes constitueraient le meilleur des mondes possibles, apparaît donc non fondée.

Certains auteurs (par exemple, O.E. Williamson, 1988a et J.J. Vromen, 1995) pensent que cette critique s'applique davantage à la TPA qu'à la TCT. Nous pensons que cette conclusion est erronée et qu'elle résulte d'une interprétation inappropriée de la TPA. Si dans la TPA, on parle des formes organisationnelles comme des plus adaptées (« the fittest », cf. M.C. Jensen, 1983, p. 331), il ne faut pas confondre ce qualificatif avec la notion de la forme la meilleure possible dans l'absolu, au sens de l'optimum de premier rang. La théorie de la TPA admet la possibilité qu'il puisse exister de meilleures formes organisationnelles, mais que ces formes restent à inventer et à mettre en œuvre.

Contrairement à ce que prétend O.E. Williamson (1988a, p. 573) il n'y a pas de différence entre la TPA et la TCT<sup>72</sup>, ni dans la notion d'efficience, ni dans le rôle attribué à cette dernière pour expliquer les formes organisationnelles. Selon O.E. Williamson (1995, p. 44) « La perspective de l'efficience à partir de laquelle procède la TCT abandonne l'optimalité de Pareto en faveur d'un critère de remédiabilité – selon lequel une situation existante est tenue pour efficiente à moins qu'une alternative réalisable permettant de produire un gain net puisse être décrite et mise en œuvre ». Ce critère, attribué à E.A.G. Robinson (1934, cité par Williamson, 1996b, p. 211), est également présenté comme un moyen de détecter les défaillances organisationnelles (O.E. Williamson, 1996b, p. 195) : « Un résultat, pour lequel on ne peut ni décrire ni mettre en œuvre une alternative supérieure réalisable permettant d'obtenir un gain, est présumé efficient<sup>73</sup> ». Il précise également (1995, p. 27) « l'économie des coûts de transaction, toujours et partout, est un exercice d'analyse institutionnelle comparative – dans lequel les comparaisons pertinentes se font entre des alternatives réalisables –, d'où il vient que les schémas idéaux hypothétiques n'ont pas de pertinence opérationnelle et que le test de l'inefficience est celui de la remédiabilité ». Ainsi, pour appréhender l'efficience, O.E. Williamson part également de la critique de la norme idéale, de l'économie Nirvana ; il ne manque pas, d'ailleurs, de mentionner (1996, p. 210) l'utilisation du critère de remédiabilité faite par R.H. Coase et H. Demsetz. Le discours employé est

<sup>71</sup> Ce raisonnement nous semble cependant remettre en cause la démarche de la TCT qui part de la nature de la transaction pour expliquer le choix de la structure de gouvernance. Le rôle premier attribué à la spécificité comme facteur explicatif est d'ailleurs très fortement critiqué par R.H. Coase (1988) et H. Demsetz (1988)

<sup>72</sup> On pourrait ajouter qu'il y a également convergence avec la notion d'efficience retenue dans la TDP (Y. Barzel, p. 33).

<sup>73</sup> O.E. Williamson précise également sa position lorsqu'il discute le problème de la « dépendance de sentier » (1996c, p.53) « De plus, même si on peut percevoir qu'un sentier est supérieur *ex ante* à un autre mais qu'on ne peut mettre en œuvre ce dernier en raison de coûts d'organisation excessifs, l'incapacité à emprunter le sentier supérieur ne représente pas une véritable inefficience... ».

identique à celui de la TPA. La remédiabilité consiste à abandonner le critère de Pareto de premier rang au profit de celui de second rang, c'est-à-dire l'optimum évalué en tenant compte des coûts d'agence ou des coûts de transaction, selon le référentiel considéré.

La prétendue différence, concernant la sélection des formes organisationnelles, entre « le mieux adapté » (*the fittest*) – sélection au sens fort – et « le plus adapté comparativement » (*the fitter*) – sélection au sens faible – , qui opposerait la TPA à la TCT semble également infondée. O.E. Williamson se réfère à H.A. Simon (1983, p.69) qu'il cite : « Dans un sens relatif, les 'plus adaptés' (*the fitter*) survivent, mais il n'y a pas de raison de supposer qu'ils sont les 'mieux adaptés' (*the fittest*) dans un quelconque sens absolu. ». Il n'y a pas de différence avec la notion employée par la TPA, si on considère un optimum contraint. Il semble que les conclusions de O.E. Williamson reposent sur une interprétation erronée de la TPA et, en particulier, du terme « *the fittest* », sorti du contexte de l'efficacité au second degré.

L'argumentation à laquelle recourt J.J. Vromen (1995, p. 61) pour opposer la TPA à la TCT s'appuie sur le critère de la perception des formes organisationnelles : « On peut en conséquence conclure que, contrairement à Williamson, Demsetz et Jensen et Meckling semblent exclure la possibilité que des opportunités, jusqu'ici non perçues, demeurent non perçues et, par conséquent, non essayées. ». L'argument de la perception fait à l'évidence référence aux capacités cognitives limitées des agents. Or, comme nous l'avons précisé dans la discussion du modèle REMM, la TPA adopte les mêmes hypothèses de rationalité que la TCT. Il est donc possible tant dans la TPA que dans la TCP, qu'une forme plus efficace existante reste non perçue.

Les formes organisationnelles étant réputées être des systèmes relationnels complexes en équilibre, l'explication en termes d'efficacité signifie que parmi les différentes formes d'équilibre réalisables, seules survivent à terme les plus efficaces au sens contraint (efficacité de second degré). Toutefois, en raison de la rationalité limitée et des coûts d'ajustement, le processus d'élimination n'est pas immédiat. Des équilibres organisationnels, efficaces au troisième degré, peuvent survivre de façon transitoire.

#### 2.4. Le processus de sélection des formes organisationnelles

Le processus de sélection des formes organisationnelles étant une pièce centrale de la TPA, on est conduit naturellement à s'interroger sur les modalités selon lesquelles s'accomplit ce processus, c'est-à-dire sur l'émergence, la perpétuation et l'élimination des formes organisationnelles. Comme l'écrit M.C. Jensen (1983, p. 331) « La compréhension du processus de survie implique de comprendre comment les contrats d'une organisation particulière permettent d'assurer un contrôle peu coûteux des problèmes d'agence et comment ils s'articulent avec la technologie de production d'une activité afin de permettre à l'organisation de survivre ». En raison de cette interrogation, l'accusation de fonctionnalisme<sup>74</sup> (et son corollaire, celle de panglossianisme) portée contre la TCT (M. Granovetter 1985 et G.K. Dow, 1987), et par extension à la TPA, selon laquelle l'efficacité des formes organisationnelles s'infère de leur simple existence, n'est pas justifiée.

Le principe d'efficacité, en tant que principe explicatif tient une place totalement différente de celle qu'il occupe dans les théories sociologiques fonctionnalistes, comme le précise J.S. Coleman (1994, p. 168). Dans ces dernières, l'optimum social est le « moteur » du

---

<sup>74</sup> On trouvera des développements plus approfondis sur le fonctionnalisme dans J.J. Vromen (1995), notamment sur l'analyse de la TCT de ce point de vue. En particulier, contrairement à ce que conclut O.E. Williamson (1988b), J.J. Vromen montre (1995, p. 101) que la TCT ne correspond pas à l'explication fonctionnaliste mais à une explication « intentionaliste », en raison du mécanisme évolutionniste qui sous-tend la TCT (et également la TPA), c'est-à-dire, l'apprentissage adaptatif.

système ; il y a un principe homéostatique au niveau macro, selon lequel les organisations fonctionnent de façon à maintenir l'état du système à son niveau d'équilibre optimal, ce qui implique que la théorie est inapte à expliquer les changements. En revanche, dans les TCO, l'optimum social de premier rang est un résultat qui n'est jamais nécessairement réalisé ; seul l'optimum de second rang peut au mieux être réalisé. Les TCO ne supposent pas que les formes organisationnelles existantes sont les mieux adaptées dans un sens absolu (au premier degré), et tant O.E. Williamson que M.C. Jensen s'interrogent sur l'origine des gains d'efficacité. L'explication des formes organisationnelles ne réside donc pas dans le fait qu'elles seraient les plus efficaces possibles, mais dans leur capacité à réduire les coûts d'agence (ou de transaction) comparativement aux autres formes réalisables.

Pour clarifier l'analyse du processus de sélection, appuyons-nous, à nouveau, sur les deux niveaux que nous avons déjà distingués :

- Le premier niveau est celui de l'émergence, de la construction des formes organisationnelles, c'est-à-dire celui de l'apparition des équilibres organisationnels efficaces au troisième degré et de la constitution de l'ensemble des formes sélectionnables ou éligibles. À ce niveau, soit la concurrence entre organisations n'est pas encore intervenue, soit, par un phénomène de *feed-back*, les formes sont adaptées en réponse à la pression concurrentielle. L'équilibre organisationnel résulte des intentions des acteurs, même si ceux-ci sont influencés par les pressions de l'environnement. S'il y a modification de l'équilibre antérieur, il se fait par mise en place de mécanismes intentionnels<sup>75</sup>, c'est-à-dire qui ont été conçus intentionnellement dans le but de faciliter l'adaptation.

- Le second niveau est celui de la sélection des formes organisationnelles par élimination des formes comparativement inefficaces. Dans cette seconde phase, la sélection se fait par les mécanismes de marché, de façon non intentionnelle et spontanée.

#### 2.4.1. L'émergence des formes organisationnelles sélectionnables : la recherche de l'efficacité au troisième degré

L'émergence des arrangements organisationnels résulte de la mise en place des nœuds contractuels ou de leur reconfiguration en raison d'initiatives internes, notamment de la part des dirigeants. Les parties à la négociation cherchent intentionnellement à mettre en place des systèmes organisationnels qui leur permettent de s'approprier un gain supérieur (ou de rétablir une situation compromise) et qui ne sont acceptés que s'ils sont considérés *ex ante* comme rentables<sup>76</sup> par l'ensemble des parties (ou ne portent préjudice à aucune des parties). Nous sommes dans le domaine du *design* organisationnel et un lien de causalité directe entre la forme organisationnelle adoptée et la performance est supposé<sup>77</sup>. Par exemple, on aménagera

---

<sup>75</sup> Nous nous appuyons dans le cas présent sur la distinction établie entre les mécanismes de gouvernance intentionnels et spontanés, notamment par O.E. Williamson (1991b) et J.S. Coleman (1991).

<sup>76</sup> Cela ne signifie pas nécessairement une amélioration par rapport au bien être antérieur. La rentabilité est à apprécier par rapport aux opportunités offertes. Les parties prenantes peuvent ainsi accepter une dégradation de leur bien-être si celle-ci permet de pérenniser l'organisation, et de maintenir une situation préférable à l'absence d'organisation.

<sup>77</sup> L'existence et la perception de ce lien sont importants pour que le processus évolutionniste puisse se dérouler ; il conditionne non pas la sélection même des formes organisationnelles, mais le processus de *feed-back*. Ce lien de causalité prête cependant à discussion. D'une part, la performance dépend de la minimisation de l'ensemble des coûts et non des seuls coûts d'agence ; il peut y avoir des interactions entre les coûts de production et les coûts d'agence. D'autre part, selon la propriété d'équifinalité des systèmes, il est possible que des configurations organisationnelles différentes produisent des performances identiques. Ainsi, des formes organisationnelles avec des compositions différentes de conseil d'administration peuvent être également efficaces, si l'éventuelle « défaillance » du conseil est compensée par le jeu d'autres mécanismes.

la composition du conseil d'administration en introduisant davantage d'administrateurs indépendants en vue d'améliorer la performance.

L'explication des formes organisationnelles et de leur évolution passe dans ce schéma par la recherche intentionnelle d'avantages par les différentes parties et par les compromis qu'elles négocient. Par exemple, la modification du système de rémunération du dirigeant s'expliquera par l'intérêt réciproque des parties ; le dirigeant souhaite accroître sa rémunération et les actionnaires estiment de leur intérêt de mettre en place un système qui incite le dirigeant à maximiser la valeur de leurs actions.

Ces arrangements peuvent être de véritables innovations, des aménagements marginaux ou de simples imitations ; les individus s'ils ont une rationalité limitée sont créatifs et ont une capacité d'apprentissage qui leur permet de s'adapter. L'hypothèse de rationalité calculatoire et maximisatrice n'a rien de contradictoire avec cette approche. La maximisation s'applique par rapport à un ensemble donné d'opportunités, mais les individus sont supposés être à même de modifier cet ensemble en raison de leur expérience et de leur capacité à créer de nouvelles opportunités. Il y a constitution ou aménagement d'un nouvel équilibre organisationnel, supposé plus efficient pour les différentes parties à la négociation (il ne l'est pas nécessairement pour l'ensemble des parties-prenantes). L'analyse se situe au niveau de l'efficience de troisième degré : les parties au nœud de contrats sont passées, soit d'un état non coopératif à un premier équilibre organisationnel rentable, soit d'un premier équilibre à un autre jugé préférable ; les gains associés à cette évolution sont jugés supérieurs aux coûts.

Le principe d'efficience joue dans la mesure où le nouvel équilibre qui s'établit suppose l'efficience de troisième degré. Cependant, le pouvoir explicatif de cette construction resterait faible s'il n'y avait pas les phénomènes de *feed-back*. La variété des formes organisationnelles possibles permettant de réduire les coûts d'agence étant très importante, il existe des équilibres multiples. En outre, rien ne garantit en raison de la rationalité limitée des acteurs que les accords passés sont effectivement les plus efficaces ex post même au troisième degré ; des erreurs peuvent avoir été commises. Enfin, même si les mécanismes organisationnels ont été conçus efficacement par rapport à leur objectif, il est possible en raison de l'incertitude, qu'au moins sur le court terme, il y ait dégradation de la performance réalisée.

#### 2.4.2. La sélection des formes organisationnelles : la recherche de l'efficience au second degré

Pour disposer d'un meilleur pouvoir explicatif, tant la TPA que la TCT ont recours au principe de sélection par la compétition pour réduire la variété des formes organisationnelles existantes. De fait, la compétition existe entre organisations et la théorie aura un pouvoir explicatif d'autant plus important que l'élimination des organisations dominées en raison de leur inefficience relative sera effective et se fera rapidement. On passe ainsi de l'analyse de l'efficience au troisième degré à celle de l'efficience au second degré. L'explication des formes organisationnelles résulte d'un processus de confrontation ; les formes efficaces (au second degré) sont censées s'imposer, car elles conduisent à une performance supérieure. Par exemple, le modèle de la grande société par actions est censé s'être imposé, comparativement à celui de la société coopérative, dans certains secteurs d'activité en raison de ses capacités à mieux réduire les coûts d'agence.

Cependant, pour que la théorie soit véritablement explicative et qu'elle échappe à l'accusation de fonctionnalisme, il ne suffit pas de constater la disparition d'une variété organisationnelle (ou sa transformation vers une forme plus efficace) pour conclure à son inefficience – ou inversement, de constater la survie d'une organisation pour conclure à son efficience comparative –, il faut également, d'une part, comprendre les causes de l'inefficience, c'est-à-dire expliciter les causes de la non-compétitivité en termes de coûts

d'agence et d'autre part, préciser les mécanismes de sélection. Ainsi, si la société anonyme s'impose au détriment de la forme coopérative, il ne suffit pas de constater la prédominance de la première forme pour expliquer son efficacité. Il faut identifier les composantes du *design* organisationnel qui fondent cette supériorité et préciser le mécanisme d'élimination. On montrera, par exemple, que la grande société cotée, en raison de son accès privilégié au marché financier, permet un meilleur contrôle des dirigeants, réduit ainsi les coûts d'agence et dote l'organisation d'un avantage compétitif en termes de possibilités de financement à un moindre coût. L'élimination de la forme organisationnelle se fait soit par disparition de l'organisation, soit par adaptation. Ainsi, par exemple, les coopératives en raison de leur infériorité peuvent soit disparaître, soit se transformer en sociétés anonymes. Alors que la disparition implique une éviction du marché, l'adaptation correspond à une mutation qui est décidée au premier niveau.

La survivance et la pérennité d'une organisation, si on recourt à la métaphore du nœud de contrats, supposent le maintien des relations contractuelles et leur extension. Quel que soit le type d'organisation existant, son activité peut être décrite en termes d'*inputs* (de consommation de ressources ou de facteurs de production) et d'*outputs*, c'est-à-dire de prestations de services ou de fourniture de biens. Dans un contexte compétitif, l'offreur d'un facteur de production ne continuera à coopérer, à participer au nœud de contrats, que s'il perçoit (quelle que soit la forme de la rétribution) au minimum ce qu'il obtiendrait par ailleurs. Il en est de même pour le client de l'organisation, qui ne poursuivra la relation de coopération que s'il juge la qualité de la prestation offerte (ou du bien offert) au minimum équivalente à ce qu'il obtiendrait par ailleurs pour le même prix (ou la même contrepartie). La sélection sera donc d'autant plus efficace que les marchés amont et aval seront concurrentiels et que les coûts d'établissement et de rupture (y compris les coûts d'opportunité) des contrats seront faibles. La TPA attribue en conséquence un rôle déterminant au caractère concurrentiel des marchés pour expliquer la sélection des différentes formes organisationnelles.

Ainsi, dans leur modèle initial, M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976, p. 328-329) analysent le rôle disciplinaire des marchés<sup>78</sup> : ces derniers contraignent le dirigeant-entrepreneur à gérer conformément à l'intérêt des actionnaires. Ils insistent successivement sur la compétition sur le marché des dirigeants qui réduit les coûts des services managériaux (et notamment le coût de remplacement des dirigeants) et sur le rôle du marché financier qui permet de transférer la propriété de la firme à des dirigeants plus compétents. Cette première analyse a été complétée, notamment par E.F. Fama (1980) et par E.F. Fama et M.C. Jensen (1983a et b) qui mettent en évidence les interactions entre les différents marchés de facteurs de production et la discipline exercée par ces marchés sur les dirigeants. Ils posent ainsi les fondations de la théorie de la gouvernance des entreprises<sup>79</sup> qui cherche à expliquer la performance organisationnelle en fonction des systèmes qui encadrent et contraignent les décisions des dirigeants.

Cependant, pour véritablement comprendre le rôle des différents marchés (amont et aval) dans la sélection des formes organisationnelles, il faut préciser comment ils agissent sur les différents contrats et, plus généralement, sur le nœud de contrats. Pour illustrer ce fonctionnement, supposons que le marché financier soit très imparfaitement concurrentiel, en raison d'une faible efficacité informationnelle et de coûts de transaction élevés. Considérons deux firmes A et B, *a priori* identiques, dont l'une, cependant, a opté pour un arrangement organisationnel particulier – par exemple, l'introduction d'administrateurs indépendants au conseil d'administration – qui réduit fortement les coûts d'agence entre dirigeants et actionnaires et permet ainsi de rémunérer davantage les actionnaires. En toute rigueur, une

<sup>78</sup> Leur analyse est d'ailleurs déjà contenue pour l'essentiel dans A.A. Alchian et H. Demsetz (1972).

<sup>79</sup> On trouvera une présentation détaillée de cette théorie dans G. Charreaux (1997).

telle situation doit entraîner des difficultés de financement pour B et, à terme, sa disparition si elle n'adapte pas sa forme organisationnelle pour réduire les coûts d'agence de façon à offrir une rémunération comparativement satisfaisante à ses actionnaires. Si le marché est fortement inefficace, le cours du titre B ne reflètera pas (ou le reflètera de façon imparfaite) la différence de rentabilité pour les actionnaires. Le marché échouera ainsi à assurer sa fonction de mesure de l'efficacité qui permet de réduire les coûts d'agence liés à la mesure de la prestation offerte. Même si cette fonction de mesure est assurée, encore faut-il, si les actionnaires de B prennent conscience de rémunération supérieure obtenue par les actionnaires de A, que les coûts de sortie de la relation ne soient pas supérieurs aux gains d'opportunité.

Le caractère imparfait des marchés est ainsi à l'origine de la survie de formes organisationnelles dominées, dans la mesure où les parties aux contrats avec la firme ont une connaissance imprécise des opportunités existantes et subissent des coûts de sortie élevés. Le fonctionnement des marchés est conditionné par de nombreux facteurs, en particulier par le cadre institutionnel (qui inclut des composantes formelles telles que les lois et règlements mais également informelles, telles que les normes, les moeurs ou les coutumes), la sélection des formes organisationnelles et la convergence vers l'efficacité sont donc fortement dépendantes de ce cadre. Comme le souligne M.C. Jensen (1993, p. 850) la contrainte exercée par les marchés ne joue souvent que sur le long terme, soit en raison de freins réglementaires (par exemple, sur le marché des prises de contrôle), soit en raison des caractéristiques propres des marchés des produits et des facteurs et la convergence vers les formes organisationnelles les plus efficaces se ferait trop lentement. Il conclut plus globalement à une défaillance généralisée des mécanismes actuels de gouvernance des dirigeants qui n'auraient pas su s'adapter aux évolutions technologiques et économiques<sup>80</sup> ; en particulier, ces mécanismes en ne permettant pas une élimination suffisamment rapide des organisations inefficaces<sup>81</sup> impliquerait un gaspillage important.

Au delà de ce jugement normatif, le caractère apparemment peu efficace sur le court terme du processus de sélection fondé sur la contrainte des marchés entraîne une réduction du pouvoir explicatif de la théorie. On peut également ajouter que l'efficacité disciplinaire des marchés dépend des stratégies des acteurs ; les dirigeants des firmes dominées peuvent trouver intérêt à s'opposer à cette discipline et à entreprendre des stratégies d'enracinement de façon à s'approprier une rente supérieure ou à conserver une position favorable. Cette possibilité réduit encore le pouvoir de sélection des marchés et le caractère explicatif du mécanisme de sélection. Cependant, dans la perspective de l'efficacité, les mécanismes organisationnels sont censés évoluer de façon également à contrer les manœuvres de neutralisation. Par exemple, les mouvements de concentration de l'actionnariat, par l'intermédiaire des investisseurs institutionnels, et le renforcement des contrôles des dirigeants (mise en place de comités d'audit, accroissement du nombre d'administrateurs indépendants,...) qui semble en résulter, peuvent s'expliquer par le souci de pallier une dégradation de l'efficacité des marchés. Le processus de sélection fait intervenir de

---

<sup>80</sup> On peut ajouter que M.C. Jensen et W.H. Meckling se sont inquiétés à plusieurs reprises des risques de pertes d'efficacité du système économique notamment en raison de l'action des politiques. Voir par exemple leur article polémique (1978) « Can the corporation survive ? »

<sup>81</sup> Cette inefficacité est démontrée relativement à un *benchmark* approximatif fondé sur la rentabilité qui aurait dû être obtenue des investissements (1993, p. 855). M.C. Jensen adopte alors une perspective normative pour proposer des arrangements organisationnels permettant de réduire les coûts d'agence dans l'économie de façon notamment à faciliter la sortie des formes inefficaces. Malgré cette référence à une norme « idéale », tant pour les références faites antérieurement à l'erreur du « Nirvana » que pour la remédiabilité implicite que supposent ses propositions normatives, nous interprétons la démarche de M.C. Jensen par rapport à l'efficacité de second degré. Comparativement à d'autres formes organisationnelles ou à d'autres systèmes économiques (notamment étrangers), la sélection ne serait pas suffisamment efficace et trop de formes dominées subsisteraient.

nombreuses interactions entre les différents systèmes et les phénomènes de *feed-back* sont *a priori* complexes.

La mécanique explicative qui sous-tend la TPA semble impliquer, au moins sur le court terme, la survie de formes organisationnelles dominées, si les mécanismes de discipline externes sont peu efficaces. Rien ne garantit que les formes efficaces au second degré soient à même de s'imposer rapidement et définitivement, notamment parce que les conditions environnementales et institutionnelles évoluent elles-mêmes, en particulier, sous l'influence des organisations<sup>82</sup>. Inversement, on peut cependant prétendre que les formes qui accroissent les coûts d'agence, c'est-à-dire qui impliquent une perte d'efficacité ne peuvent normalement pas s'imposer, à environnement identique. Ainsi, un cocontractant qui chercherait à s'approprier une partie supérieure de la rente créée en modifiant l'arrangement organisationnel et ce, au détriment d'un des autres cocontractants, entraînerait la rupture de l'équilibre organisationnel, ou au mieux ne permettrait, s'il existe des coûts de sortie importants, qu'un maintien temporaire de l'équilibre correspondant à une efficacité moins importante et une vulnérabilité accrue. Les parties spoliées, conscientes de la situation, entreprendraient des actions (par prise de parole) visant à se réapproprier les rentes perdues ; cette allocation des efforts se ferait vraisemblablement au détriment des activités créatrices de valeur et il s'ensuivrait une nouvelle dégradation et à terme une risque important d'éclatement de l'organisation.

Dans un tel schéma, seules peuvent survivre les équilibres organisationnels qui maintiennent au moins le niveau d'efficacité (pour un environnement donné), ce qui ne signifie pas pour autant que les formes les plus efficaces finissent par s'imposer définitivement. Les organisations ont d'autant plus de chances de perdurer qu'elles font moins d'erreurs, mais les conditions de sanction des erreurs, et la notion d'erreur elle-même, sont évolutives. Il n'est pour s'en convaincre que de considérer l'exemple japonais. Les formes organisationnelles qui, pour certains, semblaient optimales en ayant assuré la prédominance économique de nombreuses firmes japonaises, sont accusées actuellement d'être responsables de la crise à laquelle sont confrontées ces dernières.

### **3. La conception de l'organisation comme nœud de contrats : origine et questions posées**

La représentation de l'organisation comme nœud de contrats est au cœur de la TPA et, plus généralement, des TCO. Les détracteurs de ces théories lui attribuent de nombreux défauts. Elle conduirait à assimiler l'organisation à un marché particulier, à prétendre que l'adaptation au sein des organisations serait de nature mécanique en répliquant le mécanisme des prix et enfin, conduirait à l'extrême à nier la notion même d'organisation. Une lecture attentive des travaux fondateurs de la TPA conduit à une lecture beaucoup plus nuancée. Dans un premier temps, nous allons préciser l'origine de cette conception très particulière des organisations. Dans un second temps, nous reviendrons sur un certain nombre de questions soulevées par cette lecture qui concernent, en particulier, la nature de la firme, ses frontières et sa propriété.

#### *3.1. L'origine de la conception contractuelle des organisations dans la théorie positive de l'agence*

---

<sup>82</sup> D. North (1990) propose une théorie de l'évolution du cadre institutionnel qui dépend des stratégies des dirigeants. Ces derniers peuvent notamment agir par la voie politique pour faire évoluer le cadre institutionnel.

La conception contractuelle de la firme et, plus généralement de l'organisation, a été empruntée par la TPA, à la TDP, et plus particulièrement à A.A. Alchian et H. Demsetz (1972). Il est donc indispensable pour appréhender la TPA de bien comprendre les fondements de cette conception dans la TDP. Il apparaît que dans les premiers travaux de la TPA, ces fondements n'ont pas toujours été bien compris ou plutôt clairement mis en évidence, notamment par M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976) ce qui peut expliquer, sinon excuser, certaines visions étroites de la TPA.

### 3.1.1. La conception contractuelle de la firme dans la théorie des droits de propriété

Pour introduire leurs développements, A.A. Alchian et H. Demsetz (1972) identifient deux problèmes que doit résoudre toute théorie des organisations : (1) expliquer la répartition de l'activité économique entre les organisations et les marchés en fonction du principe d'efficacité (maximisation des gains issus de la spécialisation ou de la coopération) ; (2) expliquer la structure de l'organisation. Ils rejettent l'explication traditionnelle selon laquelle l'organisation trouverait sa justification dans sa plus grande capacité à résoudre les conflits grâce au pouvoir disciplinaire qu'elle aurait sur ses membres. L'intensité du pouvoir de sanction que détiendrait la firme sur ses employés ne serait pas différente de celle qu'a le client vis-à-vis de son fournisseur : dans les deux cas, les parties sont libres d'interrompre leur relation<sup>83</sup>. L'organisation devrait son existence à deux caractéristiques qui expliquent sa supériorité dans certaines activités : (1) le caractère conjoint de l'utilisation des *inputs*, ce que les auteurs qualifient de façon restrictive et trompeuse de « production en équipe » ; (2) l'existence d'un agent spécialisé qui centralise l'ensemble des contrats avec les différents apporteurs de ressources.

La notion de « production en équipe » est à interpréter de façon large. Il s'agit de toute activité de coopération pour laquelle : (1) plusieurs facteurs de production sont utilisés ; (2) la production obtenue est différente de la somme des différentes productions qui serait obtenue de façon séparée par les différents facteurs de production ; (3) les différents facteurs de production appartiennent à des agents différents. Ainsi, l'analyse proposée ne se limite pas exclusivement à la fonction de production *stricto-sensu* (contrats avec les employés) comme le prétendent M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976, p. 310), mais englobe potentiellement l'ensemble des facteurs de production, dans la mesure où on ne peut identifier la contribution individuelle de chacun de ces facteurs à la production totale. Elle peut donc être étendue aux contractants autres que les employés dans la mesure où le critère de non-séparabilité est satisfait ; on peut y ajouter les clients si on considère qu'ils concourent au processus coopératif de production<sup>84</sup>. L'organisation tirerait sa supériorité de la centralisation des contrats : celle-ci permettrait de réduire les coûts liés au contrôle de la productivité des services offerts par les différents cocontractants et qui, en élargissant la démarche, sont

---

<sup>83</sup> A.A. Alchian et H. Demsetz (1972, p. 783) considèrent que les relations sont bilatérales : chaque agent réalise simultanément un achat et une vente. Elles sont « équilibrées » dans la mesure où l'échange est volontaire. Nous ne pensons pas cependant qu'il faille en conclure que les positions dans la négociation, par exemple, en matière informationnelle, sont identiques. Revenant sur ce point, H. Demsetz (1988, p. 67-68) précise cependant que les coûts de rupture sont différents dans les deux cas, mais que ces coûts sont anticipés par les acteurs.

<sup>84</sup> En fait, les seuls véritables cas d'exclusion correspondraient à une situation hypothétique où tant les marchés amont qu'aval seraient parfaitement concurrentiels. En raison de l'incomplétude des contrats et de l'asymétrie de l'information, on peut considérer de fait que la séparabilité parfaite n'est jamais établie. L'inclusion des clients dans « l'équipe » entraîne cependant une ambiguïté, dans la mesure où l'organisation ne produit plus pour autrui, mais pour elle-même. En ce sens, les définitions récentes que donne H. Demsetz de la firme en termes d'unité spécialisée de production pour autrui conduisent à exclure les clients de l'équipe.

assimilables aux coûts d'agence<sup>85</sup>. Si A.A. Alchian et H. Demsetz étudient plus spécifiquement les problèmes posés par le travail en équipe dans le cas particulier des employés, les problèmes d'incitation et de mesure qu'ils identifient sont transposables à des degrés divers à l'ensemble des cocontractants. Leur conclusion globale s'applique à toute activité coopérative effectuée à l'intérieur d'une organisation (A.A. Alchian et H. Demsetz, p. 780) « S'il y a un accroissement de la productivité réalisable au moyen de la production en équipe, après déduction des coûts de mesure nécessaires pour discipliner l'équipe, alors la production en équipe doit être préférée à une multitude d'échanges bilatéraux de productions individuelles séparables ». La base de la supériorité d'une organisation résiderait par conséquent dans son avantage comparatif à exercer la fonction disciplinaire sur l'ensemble des cocontractants, c'est-à-dire, à minimiser les coûts d'agence.

Pour A.A. Alchian et H. Demsetz, la firme – et, plus généralement, l'organisation –, apparaît comme un « substitut » au marché lorsqu'il y a utilisation conjointe de facteurs de production. Sa supériorité s'explique par des raisons informationnelles. La centralisation implique qu'il y ait un agent<sup>86</sup> qui, du fait de sa position, acquiert une connaissance spécifique, privilégiée des capacités productives des différents facteurs de production. Cet agent, le dirigeant, acquiert une expertise particulière dans l'utilisation des facteurs de production et ce, dans le contexte d'un marché « privé » de formation des « équipes », où s'affrontent les différentes combinaisons productives possibles. On parle de « marché privé » (ou interne) dans la mesure où le dirigeant, qui détient une compétence et une information spécifiques, fournit un service particulier – caractéristique de la fonction managériale – aux agents qui cherchent à coopérer en apportant leurs ressources ; ces derniers qui ignorent la qualité des autres facteurs de production lui « achètent » cette information qu'il est seul à détenir. Dans une certaine mesure, il fixe et communique les « prix » concernant l'utilisation des facteurs à l'intérieur de la firme.

L'efficacité de l'organisation est due à sa capacité à produire une information qui n'est pas disponible sur les marchés externes des facteurs de production. La production d'information est liée à la compétition entre facteurs de production à l'intérieur de la firme et *via* la firme. Cette compétition permet la révélation et l'échange de connaissance ou d'information portant sur les qualités et les usages potentiels des différents facteurs de production<sup>87</sup>. A.A. Alchian et H. Demsetz (1972, p. 795) concluent finalement : « Contrairement aux marchés et aux villes qui peuvent s'analyser comme des marchés publics ou libres, la firme peut être considérée comme un marché privé ; dans ce cas, nous pouvons considérer que la firme et le marché au sens ordinaire sont des formes concurrentes de marché, la concurrence se situant entre le marché propriété privée et le marché public ou communal ».

La démarche de A.A. Alchian et H. Demsetz est souvent présentée de façon caricaturale : l'organisation ne serait qu'une prolongation du marché et la coordination y serait faite de façon mécanique par le seul mécanisme des prix. Cependant, selon leur analyse, les firmes sont certes des lieux de centralisation des contrats, mais ce sont surtout des institutions spécialisées dans la réunion, la production et la vente d'informations sur les facteurs de production qu'elles combinent. Leur éventuel avantage compétitif et leur performance

---

<sup>85</sup> Pour A.A. Alchian et H. Demsetz la clé de la performance est l'alignement entre la productivité des facteurs et leur rémunération. L'organisation doit être à même de mesurer et de contrôler la productivité et d'allouer au mieux les rémunérations. Si on considère l'ensemble des facteurs de production intervenant pour produire l'*output* final et le fait que l'objectif du contrôle est de réduire le manque à gagner lié aux conflits d'intérêts entre facteurs de production, la notion de coût de contrôle ou de surveillance utilisée par A.A. Alchian et H. Demsetz est identique à celle de coût d'agence.

<sup>86</sup> A.A. Alchian et H. Demsetz n'excluent pas que cette fonction soit décentralisée. Ils considèrent également la possibilité d'une surveillance mutuelle.

<sup>87</sup> En ce sens, on peut dire que A.A. Alchian et H. Demsetz généralisent le rôle des marchés traditionnels, comme producteurs d'information, mis en évidence par F. Von Hayek (1945).

comparative dépendent de cette connaissance spécifique : elles sont rentables car elles savent mieux utiliser les ressources en raison de cette production de connaissance. Dans le vocabulaire de la TPA, les organisations accroissent leur efficacité en développant une expertise dans la réduction des coûts d'agence et, ce faisant, elles produisent de l'information sur leur capacité à réduire ces coûts.

Dans ce schéma, les organisations ne sont pas des prolongations des marchés « externes » mais des substituts. L'adaptation des combinaisons de facteurs de production, par les dirigeants, se fait certes en fonction de l'évolution des prix sur les marchés externes des facteurs de production, mais également en fonction des informations acquises de façon interne<sup>88</sup> par l'exercice de la fonction managériale. Les gains d'efficacité ne résultent pas uniquement de la surveillance au sens strict. A.A. Alchian et H. Demsetz (p. 782) ont une conception très large de la fonction de surveillance ; celle-ci inclut la mesure de la performance, la fixation des rémunérations, la capacité à mettre fin aux contrats, mais également l'organisation du travail et le choix des stratégies. Enfin, A.A. Alchian et H. Demsetz (p. 790 et 791) considèrent explicitement le développement d'un esprit d'équipe et la loyauté comme moyens de réduire les coûts d'agence. Les considérations « politiques » – l'action positive du *leadership* pour imposer un code moral permettant de réduire les coûts de surveillance – et les mécanismes « organiques » de coordination, par opposition aux mécanismes « mécaniques » fondés sur les incitations pécuniaires ou la rupture, ne sont donc pas absents dans l'analyse de A.A. Alchian et H. Demsetz. Plus récemment, H. Demsetz (1988, p. 161) confirme cette représentation large du rôle du management qui est « d'inventer ou de découvrir des marchés, des produits, et des techniques de production, et de diriger activement les actions des employés... » ; le pouvoir explicatif de la théorie de la firme qu'il propose passe par la « reconnaissance du management comme ressource rare employée dans un monde dans lequel la connaissance est incomplète et coûteuse à acquérir ».

### 3.1.2 La vision initiale et restrictive de M.C. Jensen et W.H. Meckling

Si la vision de la firme de A.A. Alchian et H. Demsetz a directement inspiré M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976), on peut regretter qu'ils aient ignoré ce qui fait l'essence de la firme dans cette analyse, c'est-à-dire, le rôle de production d'information sur les combinaisons productives pour ne conserver que la notion de gestion centralisée des contrats, de nœud de contrats. La firme, ainsi d'ailleurs que toute organisation<sup>89</sup>, apparaît comme une fiction légale, utilisée comme un « noeud » permettant d'accueillir l'ensemble des relations contractuelles entre individus. La notion de fiction légale est précisée par M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976, p. 310) ; il s'agit d'une construction juridique artificielle qui permet à certaines organisations d'être traitées comme des individus. Nous sommes très proches de la notion juridique de personne morale. Cette définition des organisations est également présentée sous une forme légèrement différente (1976, p. 311) : « La firme n'est pas un individu. C'est une fiction légale qui sert de lieu de réalisation d'un processus complexe d'équilibre entre les objectifs conflictuels d'individus (dont certains 'peuvent' représenter d'autres organisations) à l'intérieur d'un cadre de relations contractuelles. En ce sens le 'comportement' de la firme s'apparente au comportement d'un marché ; c'est-à-dire, le résultat d'un processus d'équilibre

<sup>88</sup> Remarquons que l'expertise acquise par les dirigeants en raison de leur fonction managériale correspond à un cas particulier de la notion « d'accès » définie par R. G. Rajan et L. Zingales (1997). Cette dernière représente « la capacité à interagir de façon intime avec une ressource » et représente une source de pouvoir qui incite à l'accroissement des investissements spécifiques.

<sup>89</sup> Dans sa présentation de la TDP, Y. Barzel (1989, p. 56) utilise une métaphore proche « Les organisations sont les ensembles de contrats qui gouvernent les opérations des multiples détenteurs de ressources » et le rôle de l'organisation est de résoudre les problèmes posés par la propriété commune.

complexe. ». Cette analogie ne signifie pas cependant que la firme est elle-même un marché, mais simplement qu'il y a, à l'instar de ce qui se passe sur un marché, confrontation de différents acteurs ayant des objectifs différents.

La vision contractuelle des organisations, appliquée à la firme, conduit également M.C. Jensen et W.H. Meckling (1979, p. 471) à redéfinir la fonction de production traditionnelle, de façon à mettre en évidence la dépendance entre le niveau de la production et la structure des droits de propriété. La fonction redéfinie est telle que :  $Q = F(L, K, M, \dots; T)$  avec  $Q$  la quantité d'*output* ;  $L$ ,  $K$  et  $M$  respectivement, le travail, le capital et les *inputs* constitués de matières premières ;  $T$  est un vecteur qui décrit l'état des connaissances et de la technologie relatives au produit ;  $\dots$  est un indice représentant l'ensemble des choix en matière de formes organisationnelles, c'est-à-dire les règles du jeu internes<sup>90</sup> que peut choisir la firme étant donné le vecteur exogène de paramètres associé au cadre institutionnel (le système politique, social et légal). Cette conception de la fonction de production est à même de s'appliquer à tout type d'organisation.

La représentation contractuelle conduit également M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976, p. 311) à considérer comme secondaire, voire non pertinent, le problème de la délimitation des frontières de la firme, alors que ce problème est central dans la TCT, notamment pour R.H. Coase (1937) et O.E. Williamson. E.F. Fama (1980, p. 290) dénie même toute pertinence au concept de propriété de la firme dans le contexte contractuel : « Chaque facteur à l'intérieur d'une firme est détenu par quelqu'un. La firme n'est qu'un ensemble de contrats organisant les modalités de combinaison des *inputs* pour créer les *outputs* et de répartition des produits issus des *outputs* entre les apporteurs d'*inputs*. Dans cette perspective du noeud de contrats, la propriété de la firme est un concept non pertinent. ». Ce qui importe, c'est la propriété des facteurs de production. Ainsi, les actionnaires d'une société ne sont pas propriétaires de la firme mais des capitaux qu'ils ont apportés, ce qui permet de poser explicitement la question de l'attribution du contrôle des décisions de la firme.

La justification apportée à cette démarche est de nature heuristique. Elle serait plus productive (M.C. Jensen, 1983, p. 326) en conduisant à s'interroger sur les questions considérées comme cruciales par M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976, p. 311) : « Pourquoi certains types de relations contractuelles émergent-ils pour différents types d'organisation ? Quelles sont les conséquences de ces relations contractuelles, et comment sont-elles affectées par les changements exogènes à l'organisation ? ». L'objectif de la TPA est de construire une théorie de l'architecture organisationnelle qui permette de comprendre le fonctionnement réel des organisations et, par exemple, d'expliquer pourquoi, dans certains secteurs, les formes organisationnelles ont des configurations proches. La question « essentialiste » de la nature de la firme apparaît secondaire dans cet objectif.

On peut cependant être surpris que bien que s'inspirant d'A.A. Alchian et H. Demsetz, M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976) ne semblent pas avoir totalement compris et assimilé la caractérisation de l'organisation en tant que marché privé permettant de produire de l'information sur les combinaisons productives. Plus récemment<sup>91</sup>, ils se rallient à la conception de la firme développée par H. Demsetz (1988, 1998), qui prolonge l'analyse de A.A. Alchian et H. Demsetz (1972), et qui tout en confirmant la vision du noeud de contrats, place au centre de la conception de la firme les coûts d'information et les conditions qui sous-

<sup>90</sup> Selon M.C. Jensen et W.H. Meckling (1979, p.471), les éléments de  $\dots$  incluent des paramètres tels que la forme juridique, le choix des centres de profit ou de coûts, le degré de décentralisation, les plans de rémunération et d'intéressement, les contrats avec les fournisseurs et les clients, etc.

<sup>91</sup> Dans M.C. Jensen et W.H. Meckling (1992), la production et l'utilisation de la connaissance spécifique jouent un rôle central.

tendent l'acquisition et l'utilisation de la connaissance. Selon H. Demsetz<sup>92</sup> (1988, p. 171) « L'organisation économique, y compris la firme, doit refléter le fait que la connaissance est coûteuse à produire, à maintenir et à utiliser. À tous ces égards, des économies peuvent être obtenues par la spécialisation. Bien que la firme conglomerale pure reste un puzzle à élucider, on identifie généralement les industries et les firmes à l'intérieur de ces industries, comme des réceptacles de connaissance spécialisée ou d'*inputs* spécialisés nécessaires à la mise en œuvre de cette connaissance ».

Par ailleurs, O.E. Williamson (1988a, p. 574) ajoute également que le nœud de contrat serait « neutre » au sens où le dirigeant contracterait uniquement en fonction des « intérêts » de la firme et sans comportement stratégique personnel. Cette interprétation nous semble critiquable ; le dirigeant même s'il représente la coalition et contracte en son nom, est également partie prenante à cette coalition et le contrat qui le lie à l'organisation appartient au nœud de contrats. Les notions d'équilibre organisationnel et d'efficacité sont ainsi censées tenir compte des intérêts et de la stratégie du dirigeant. Dans la TPA, l'architecture organisationnelle se construit de façon à minimiser les coûts d'agence, y compris ceux associés au contrat liant l'organisation au dirigeant. En particulier, l'étendue des droits décisionnels de ce dernier – sa « latitude discrétionnaire » – résulte de ce processus.

### 3.2. *Les questions de la nature, des frontières et de la propriété de la firme*

La représentation contractuelle de la firme – et plus généralement de l'organisation – entraîne nécessairement un certain nombre d'interrogations fondamentales : (1) Quelle est la nature de la firme dans la TPA ? ; (2) Quelles sont ses frontières ? ; et (3) Comment appréhender la propriété de la firme ?

#### 3.2.1. La nature de la firme : la firme est-elle un marché particulier ?

Dans son article fondateur sur la nature de la firme, R.H. Coase (1937, p. 20) précise que : « On peut, je pense, postuler que le caractère distinctif de la firme est le remplacement du mécanisme des prix ». Comparant l'allocation des facteurs de production sur le marché et à l'intérieur de la firme, il montre que dans cette dernière, l'allocation se fait en fonction des directives du dirigeant, selon la logique du pouvoir hiérarchique. R.H. Coase propose alors sa célèbre thèse, à l'origine de la TCT, selon laquelle l'organisation de la production à l'intérieur de la firme, l'emporte sur le marché lorsque le coût d'utilisation du mécanisme des prix (le coût de la coordination par le marché) – notamment celui de la découverte des prix pertinents – devient supérieur au coût de coordination par le mécanisme du pouvoir hiérarchique<sup>93</sup>. Pour préciser cette dernière notion, R.H. Coase se réfère à la relation d'emploi ; le critère qui lui semble déterminant est le fait que l'employeur a le droit de « diriger » le travail de l'employé, c'est-à-dire d'intervenir dans la réalisation même du travail. Il y aurait opposition entre la coordination « dirigée » au sein de la firme, fondée sur le pouvoir hiérarchique, et la coordination « spontanée » sur le marché, qui repose sur le mécanisme des prix.

<sup>92</sup> En caractérisant la firme comme un « réceptacle de connaissance spécialisée », H. Demsetz adopte, de facto, la définition retenue par l'approche évolutionniste.

<sup>93</sup> H. Demsetz (1988, p. 164) pense que cette formulation opposant firme et marché est peu pertinente. L'arbitrage ne se fait pas entre la firme et le marché mais entre organisations plus ou moins spécialisées. De fait, il y a substitution entre une coordination dirigée à l'intérieur de quelques firmes importantes, peu nombreuses et une coordination dirigée au sein de nombreuses firmes de petite taille. En externalisant les transactions internes à une grande entreprise en les confiant à de petites entreprises, on ne fait que substituer un mode de coordination dirigée à un autre. Les transactions de « marché » ne sont que des transactions entre organisations. Rappelons toutefois que dans le mécanisme d'arbitrage qu'il évoque, R.H. Coase fait explicitement référence au coût d'opportunité que représente l'organisation de la transaction au sein d'une firme concurrente.

Cette différence de nature entre la coordination par le marché et la coordination interne à la firme est également au centre des analyses de O.E. Williamson qui propose une analyse très approfondie des spécificités respectives de ces deux modes de coordination. Selon ce dernier (1991a, p. 271), « ... je maintiens que la hiérarchie ne se réduit pas à un simple acte contractuel, mais qu'elle est aussi un instrument contractuel, une continuation des relations de marché par d'autres moyens ». Ainsi, dans sa réflexion sur le problème économique central que constitue l'adaptation, il oppose la hiérarchie au marché, en tant que modes d'adaptation. Le mode d'adaptation, associé au mécanisme des prix, est celui de l'adaptation « autonome », de l'autoadaptation ; les agents s'adaptent de façon indépendante et spontanée – on pourrait dire mécanique – en réponse aux variations des prix, de façon à maximiser leur bien-être. Inversement, dans la hiérarchie, le mode d'adaptation est le mode « coopératif » interactif ; les agents coopèrent de façon consciente, délibérée et intentionnelle pour s'adapter. Les instruments respectifs utilisés pour s'adapter varient dans ces deux modes. Alors que le mode autonome repose sur l'incitation – les agents s'adaptent spontanément et sans interagir de façon à maximiser leur bien-être –, dans le mode coopératif, l'adaptation est imposée, dirigée, par la bureaucratie<sup>94</sup>. Enfin, O.E. Williamson ajoute un troisième élément supposé renforcer la souplesse de l'adaptation par le mode hiérarchique, le fait que cette dernière soit sa propre « cour d'appel » : les conflits techniques, tenant à l'organisation de la production, se règlent en interne et non devant des instances externes<sup>95</sup>.

On prétend souvent, notamment O.E. Williamson (1991a, p. 274), qu'au sein de la TPA, il n'y aurait pas de distinction entre les deux mécanismes et que, finalement, l'adaptation au sein de l'organisation serait mécanique, assimilable à celle qui se fait sur le marché via les prix. Cette conclusion est souvent tirée de l'analyse de A.A. Alchian et H. Demsetz, selon laquelle, il n'y a pas lieu de distinguer la relation hiérarchique de la simple relation commerciale. Le propos de ces derniers est cependant différent car, comme nous l'avons dit précédemment, il ne porte pas sur la nature du mode adaptatif mais sur son efficacité. En particulier, pour eux, la spécificité de l'organisation ne tient pas à la prétendue supériorité du pouvoir hiérarchique comme mode d'adaptation, mais au véritable avantage comparatif de la firme, c'est-à-dire sa capacité à produire de l'information spécifique sur les combinaisons internes de facteurs de production et à conduire ainsi, à une meilleure efficacité. La position interne du dirigeant, son contact direct (sa coopération) avec les apporteurs de ressources, l'observation directe de leurs comportements lui permettent d'acquérir et de produire une information spécifique, ce qui a pour conséquence une réduction des coûts d'agence supérieure à celle permise par la seule pression des marchés externes.

---

<sup>94</sup> A l'instar de H. Demsetz (1998, p. 30) nous pensons que l'opposition entre coordination dirigée et coordination par le marché ne constitue pas un critère très précis pour séparer la firme du marché dans la réalité. Cette analyse reste superficielle dans la mesure où excepté les marchés purs de la théorie, toute adaptation dans une relation de marché (entre organisations ou entre une organisation et un individu) ne se fait pas uniquement par les prix et comporte souvent une composante négociée, voire dirigée, importante. Inversement, au sein d'une organisation, l'adaptation n'est pas imposée totalement sous forme d'ordre. L'adaptation résulte souvent de l'initiative des agents et peut comporter une part négociée, y compris sous forme d'une révision de salaire (donc de prix). L'arbitrage entre les modes d'adaptation peut être représenté par un calcul économique des agents. On rejoint ainsi la théorie du comportement sélectif ou discrétionnaire des agents proposée par A. Breton et R. Wintrobe (1982) pour expliquer et comparer l'efficacité des bureaucraties publiques et privées. En fait, le spectre que propose O.E. Williamson correspond à une opposition « hiérarchie pure » contre « marché pur », les formes réelles correspondant toutes à des hybrides. Nous pensons qu'il serait préférable d'opposer les modes d'adaptation, plutôt que les formes hiérarchie/marché, avec comme modes polaires : le mode « libre, indépendant et non négocié » et le « totalement imposé ».

<sup>95</sup> On remarquera que ce critère peut s'interpréter aisément à la lumière de la TDP, revue par la théorie des contrats incomplets. La composante droit de décision résiduelle signifie le droit de prendre les décisions non prévues par les contrats (ou la loi). En ce sens, le fait que l'organisation soit sa propre cour d'appel, correspond à une dimension de la propriété de la firme, exprimée en termes de droit de décision résiduelle.

Si A.A. Alchian et H. Demsetz nient l'efficacité supérieure du pouvoir hiérarchique comme mode adaptatif, ils reconnaissent cependant que la nature de la coordination et de l'adaptation à l'intérieur de l'organisation est différente de celle qui se fait sur le marché. Au sein de l'organisation, elle passe par le rôle central de coordination du dirigeant (sans que l'ajustement entre facteurs de production relève exclusivement d'ailleurs de ce dernier, l'ajustement mutuel pouvant contribuer à l'adaptation). Toutefois, cela ne signifie pas pour autant que ce type d'adaptation coopératif puisse être assimilé à la hiérarchie au sens de O.E. Williamson. Le dirigeant a recours aux différents modes de gestion des relations contractuelles recensés par O.E. Williamson, selon la nature du contrat qui le lie au facteur de production, la plupart ayant un caractère hybride entre le marché et la hiérarchie. Le mécanisme hiérarchique – la « direction » pure – ne s'impose que quand il est censé être le plus efficace. On ne peut, par conséquent, réduire la firme au mécanisme hiérarchique dans l'analyse de A.A. Alchian et H. Demsetz puisqu'il y a production interne d'information également avec les facteurs de production autres que les employés, par exemple dans la relation de sous-traitance.

Plus récemment, M.C. Jensen et W.H. Meckling (1992, p. 262) écartent très nettement l'interprétation qui conduit à assimiler la firme au marché dans la TPA « L'allocation et l'exécution des droits décisionnels dans les organisations relèvent de la politique organisationnelle et de la pratique, non de l'échange volontaire entre agents ». On peut ajouter, que les considérations associées à la production et à l'utilisation optimale de la connaissance spécifique, ainsi que la référence au modèle REMM, conduisent également à écarter l'interprétation mécaniciste<sup>96</sup> de la firme de la TPA (et des TCO), par exemple, celles de G. Miller (1992) et de H.A. Simon (1991).

Il semble donc que pour la TPA, ce qui la distingue de la TCT, on ne puisse caractériser la firme par le mode de coordination ou d'adaptation. Le critère de la coordination dirigée, par rapport à la coordination spontanée est trop ambiguë et, une analyse réaliste des organisations et des marchés réels montre que ces deux modes de coordination sont simultanément utilisés. Les critères de coordination invoqués ne serviraient qu'à distinguer la forme pure du marché de la forme antagoniste, la hiérarchie « pure ». Une telle distinction reste a priori peu intéressante si on cherche à comprendre les formes réelles que revêtent les marchés et les organisations car ces formes représentent toutes des hybrides au sens de O.E. Williamson.

La véritable caractérisation de la firme passe par l'identification de ce qui fonde son avantage comparatif, c'est-à-dire, selon la lecture de A.A. Alchian et H. Demsetz, la production de connaissance spécifique liée au travail en équipe. La firme émerge en tant qu'unité spécialisée de production pour autrui et ses frontières sont déterminées en fonction de son efficacité relative, comparativement aux firmes concurrentes.

La question fondamentale pour identifier la firme est d'ailleurs posée par H. Demsetz (1988, p. 170 ; 1998, p. 61) : si la firme est un nœud de contrats, quand peut-on dire qu'un nœud de contrats est une firme ou ressemble à ce que la littérature appelle une firme ? Il propose trois conditions : (1) la spécialisation de l'activité, c'est-à-dire le fait de produire principalement pour des personnes n'appartenant pas à l'équipe des apporteurs de facteurs de production ; (2) le caractère durable de la coopération ; (3) une coordination dirigée de façon consciente, c'est-à-dire par un manager.

---

<sup>96</sup> Dans le modèle REMM, il est clair notamment que les motivations ne sont pas exclusivement pécuniaires, que les individus sont à même de prendre des initiatives et que les considérations de loyauté, de réputation et de confiance sont présentes. Le seul véritable point qui oppose les approches « organiques » à la TPA est le fait qu'il est exclu que les dirigeants puissent déterminer les préférences des agents. Cela n'interdit pas cependant qu'on puisse orienter le recrutement, le système de rémunération ou les conditions de travail de façon à sélectionner des individus possédant un certain type de préférences.

### 3.2.2. La question des frontières de la firme

La réponse à l'interrogation sur la nature de la firme au sein de la TPA constitue également un début de réponse à la question de l'identification des frontières de la firme dans cette même théorie. Un des paradoxes (pour une théorie des organisations), souvent souligné, soulevé par la vision contractuelle des organisations est qu'elle conduirait d'une certaine façon à nier la notion même d'organisation. Il n'y aurait plus de distinction claire entre les transactions internes et les transactions externes aux organisations.

Cette critique est cependant contestable. Le fait de considérer comme non pertinent ou secondaire le problème de l'identification des frontières de l'organisation ne signifie pas pour autant que cette identification soit impossible. On pourrait même prétendre que la TPA considère cette question comme résolue. Ainsi, pour M.C. Jensen (1983, p. 326) « Les contrats multilatéraux entre agents qui caractérisent les relations de marché sont supplantés à l'intérieur d'une organisation par un système dans lequel les relations entre les agents qui coopèrent sont effectuées largement par des contrats unilatéraux passés avec l'entité légale qui sert de nœud contractuel. » Si l'organisation est identifiée par son statut légal, rien n'est dit *a priori* sur les déterminants des frontières de cette entité. Toutefois, la logique même de la TPA conduit à dire que les frontières de l'entité légale sont déterminées de façon à minimiser les coûts d'agence<sup>97</sup>.

Plus récemment, M.C. Jensen et W.H. Meckling (1992) en posant la question de l'allocation optimale des droits décisionnels entre les marchés et les firmes et à l'intérieur des firmes proposent un critère qui permettrait de préciser comment s'établissent les frontières de l'entité légale que constitue l'organisation. Leur analyse s'appuie sur un démembrement du droit de propriété en un droit décisionnel (le droit d'utiliser les actifs de la firme) et un droit d'aliéner ce droit décisionnel et de s'approprier le produit de la cession (aliénabilité du droit). Cette distinction qui rejoint les développements récents de la TDP leur permet de séparer l'organisation du marché. Dans une transaction de marché (c'est-à-dire entre organisations ou entre organisations et individus), il y aurait simultanément cession du droit décisionnel et du droit d'aliénabilité contrairement aux transactions internes aux organisations, ce qui permettrait de résoudre le conflit d'agence lié à la délégation.

Les frontières des organisations résulteraient ainsi de l'allocation optimale des droits décisionnels, permettant d'exploiter au mieux les connaissances des agents tout en minimisant les coûts d'agence ; les problèmes d'agence résolus par l'aliénabilité sur le marché le seraient par d'autres moyens au sein des organisations. Le critère de l'aliénabilité<sup>98</sup> permettrait ainsi de distinguer les transactions internes et les transactions externes de marché. De fait, cette notion a une correspondance en termes de responsabilité. Dans la présentation de la notion juridique de la relation d'agence, la délégation décisionnelle ne s'accompagne pas de l'aliénabilité

---

<sup>97</sup> Cette conclusion peut également être tirée directement de A.A. Alchian et H. Demsetz, en substituant à la notion de coûts d'agence, les coûts de « surveillance » des différents facteurs de production. Dans sa théorie fondée sur les coûts d'information et auxquels se réfèrent M.C. Jensen et W.H. Meckling (1992, p. 260), H. Demsetz (1988, p. 173) insiste sur le rôle de la connaissance spécifique dans la détermination des frontières de la firme.

<sup>98</sup> Remarquons que le critère d'aliénabilité est déjà implicitement suggéré par M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976, p.311) dans la définition qu'ils donnent de la firme dans leur article fondateur de 1976 « La société privée ou la firme est simplement une forme de fiction légale qui sert de nœud pour établir des relations contractuelles et qui est aussi caractérisée par l'existence de créances résiduelles divisibles sur les actifs et les cash-flows de l'organisation qui peuvent généralement être vendues sans la permission des autres individus qui ont contracté. ». La seconde partie de la définition, rarement évoquée, attribue un rôle central au critère d'aliénabilité et permet d'identifier les frontières de la firme. Est à l'intérieur de la firme tout actif dont l'aliénabilité relève exclusivement des décisions des dirigeants de l'organisation, soit directement, soit par délégation.

(l'agent ne peut s'approprier le produit de la prestation ou de la vente de l'actif) et en cas de préjudice, le tiers se retourne contre le principal et non contre l'agent.

Le critère d'aliénabilité s'apparente à la distinction établie par Y. Barzel (1989, p. 53) entre les transactions qui ne laissent aucune responsabilité au vendeur (transactions qualifiées de « *caveat emptor* ») et les autres, qui sont les plus courantes. À partir du moment où le vendeur garde une responsabilité – l'aliénabilité n'est plus parfaite –, la transaction n'est plus guidée par les seuls prix et obéit à certaines contraintes, à l'instar de ce qui se passe pour les transactions internes à la firme. De ce point de vue, le contrat associé à la relation d'emploi, souvent employé pour identifier la firme, n'est qu'un contrat contraint parmi d'autres. La relation d'emploi ne serait qu'une façon particulière de contraindre le contrat. Comme l'écrit Y. Barzel (1989, p.59) en faisant référence aux transactions sans responsabilité résiduelle : « dans toutes les autres transactions, les contrats entre les parties imposent des restrictions sur leur comportement, ce qui laisse, dans une certaine mesure, les transactions à l'intérieur de la firme ».

L'aliénabilité constitue un critère ambigu. Si on l'interprète au sens strict, la véritable frontière, se situe non pas entre les organisations et les marchés, mais entre les transactions non entièrement gouvernées par les prix et les transactions où le mécanisme des prix est « pur ». Ces dernières sont gouvernées par les contrats classiques au sens de O.E. Williamson (1991a, p. 271). Dans ce type de contrat, l'identité des contractants est indifférente et il ne subsiste aucun engagement une fois l'échange fait. De fait, le critère de l'aliénabilité présente le même défaut que le critère du mode d'adaptation, auquel d'ailleurs il est lié. L'aliénabilité totale permet une direction intégrale par le mécanisme de marché ; le marché est pur. Inversement, en l'absence totale d'aliénabilité, la coordination hiérarchique pure s'impose. Les formes atténuées d'aliénabilité correspondent aux modes d'adaptation hybrides et aux formes réelles tant des marchés que des organisations.

Même si la question des frontières de la firme peut-être considérée comme secondaire par rapport aux objectifs de la TPA, considérée comme une théorie de l'architecture organisationnelle, il ne semble pas cependant que celle-ci puisse faire l'économie de l'identification des frontières de l'organisation. Le critère de l'aliénabilité, lié à la TDP, ne permet pas véritablement de répondre à cette question.

Demsetz

### 3.2.3. La question de la propriété de la firme

Dans la mesure où les caractéristiques de l'architecture organisationnelle semblent intimement liées à la répartition des droits décisionnels, donc à celle des droits de propriété, il ne semble pas non plus que la TPA puisse s'exonérer de répondre à la question concernant la propriété de la firme ou de l'organisation. En fait, selon la vision actuelle de la TDP (P. Milgrom et J. Roberts p. ?), la question de la propriété de la firme revient à s'interroger sur l'identité des individus qui détiennent les droits décisionnels résiduels<sup>99</sup> et les droits à l'appropriation des « gains »<sup>100</sup> résiduels. De ce point de vue, la propriété d'une organisation est de fait éclatée entre l'ensemble des parties-prenantes aux différents contrats et le principe d'efficience implique que la configuration organisationnelle optimale soit celle qui valorise au mieux l'ensemble de ces droits de propriété, compte tenu des coûts d'agence. Le partage entre les droits de propriété possédés par les agents internes à l'organisation et les autres parties-prenantes n'est qu'une dimension particulière du problème d'optimisation. Il en va de même de la question particulière portant sur la répartition entre droits de décision formels et

<sup>99</sup>

<sup>100</sup> La notion de gain résiduel est en fait très large, il s'agit en fait de toute variation d'utilité qui résulte des opérations entreprises par l'organisation.

informels (voir par exemple, P. Aghion et J. Tirole, 1997) ou sur la construction des réseaux de confiance internes ou externes à l'organisation (Breton et Wintrobe, 1982 ?).

[Enfin, la question des frontières de la firme est abordée directement en considérant les critères qui conduisent une firme à acquérir la propriété complète (dans la mesure où le cadre institutionnel le permet) de ses facteurs de production plutôt qu'à les louer. Ce choix dépend notamment des coûts associés au contrôle de la performance du facteur de production mais également de ceux concernant la dépréciation du facteur au cours de son utilisation. ? ? ?]

2. La théorie de l'architecture organisationnelle composante centrale de la théorie positive de l'agence

L'ambition des principaux bâtisseurs de la TPA (M.C. Jensen, E.F. Fama et W.H. Meckling) est de construire une théorie générale de l'architecture organisationnelle s'appliquant à l'ensemble des organisations, considérées comme des systèmes contractuels complexes. Dès 1976, M.C. Jensen et W.H. Meckling (p. 309) insistent sur la généralité de la problématique de l'agence et de la richesse potentielle d'une théorie de l'incitation et du contrôle, censée s'appliquer à toutes les formes de coopération et donc à toutes les organisations. Ils citent notamment les firmes, les universités, les sociétés mutuelles, les coopératives, les autorités gouvernementales, les bureaucraties publiques, les syndicats...et en 1983, E.F. Fama et M.C. Jensen (1983a et b) tentent d'identifier les propriétés qui permettent aux organisations de survivre. Leur analyse porte sur l'ensemble du spectre des organisations, y compris les organisations à but non lucratif telle l'Église catholique. [ Les seules réserves qu'ils mentionnent portent sur le caractère privé des organisations et sur leur détermination par les échanges et les contrats établis par les agents sur la base de leur seule volonté, autrement dit sur des décisions rationnelles.]

Bien que la théorie de l'architecture organisationnelle soit depuis longtemps en gestation, puisque dès 1983, M.C. Jensen (1983, p. 325) faisait déjà référence à la taxinomie qui est à la base de la théorie, et qu'un certain nombre d'arguments relatifs au rôle central tenu par les notions de connaissance spécifique et de complexité organisationnelle sont déjà présentés dans E.F. Fama et M.C. Jensen (1983a, p. 308), la présentation la plus achevée de la théorie, qui permet notamment de justifier la taxinomie centrale de la TPA, est donnée dans M.C. Jensen et W.H. Meckling (1992). Nous allons, tout d'abord, présenter les articulations principales de la théorie avant d'en exposer les prédictions principales, concernant tant l'architecture organisationnelle interne que la répartition des activités entre les différentes formes organisationnelles au sein du spectre des organisations. Justifiez l'optique limitée ;

### 2.1. Les fondements de la taxinomie

La TPA, vue au travers du prisme de l'approche principal-agent est souvent perçue comme une théorie essentiellement statique, or nous avons vu d'une part, que le modèle de rationalité qui la sous-tend suppose des individus disposant d'une capacité d'apprentissage et que d'autre part, l'explication des formes organisationnelles repose sur un processus de sélection, faisant intervenir des phénomènes de feed-back, ce qui sous-entend un cadre dynamique. Un des aspects frustrants cependant de la présentation qui précède réside dans une identification insuffisante des sources de l'efficience, qui semble se réduire à la réduction des coûts d'agence, interprétés de façon restrictive comme des coûts de surveillance. Or, la coopération si elle est source de coûts d'agence trouve son origine dans les gains qu'elle est

censée procurée, c'est-à-dire dans les avantages que confère la mise en commun des savoirs et des compétences d'individus différents qui permettent notamment à l'organisation de s'adapter et sont au fondement même de ses éventuels avantages concurrentiels. On pourrait donc en conclure que la TPA dans sa formulation traditionnelle échoue à prendre en compte cette dimension essentielle pour comprendre le rôle et la nature des organisations, puisque finalement en suivant la logique de ce raisonnement la recherche d'efficience passe par l'arbitrage entre les coûts associés aux conflits d'intérêts et les gains issus de la coopération.

Une telle formulation nous semble cependant erronée si on interprète de façon correcte la notion de coût d'agence, c'est-à-dire en insistant sur la nature des pertes résiduelles. Celles-ci correspondent en fait à la perte d'efficience évaluée par rapport à la situation idéale de l'optimum de premier rang. Appréhendée dans un cadre dynamique, cette perte correspond au différentiel d'efficience évalué par rapport au système qui aurait permis une adaptation idéale mais également, qui aurait permis de produire l'ensemble des opportunités maximisant le bien-être. Dans la conception de la TPA, l'ensemble des opportunités n'est pas immuable, il dépend des efforts déployés par les acteurs, notamment les dirigeants et la notion de perte résiduelle, composante centrale des coûts d'agence, est censée également tenir compte des pertes d'opportunité dues, par exemple, à une moindre grande compétence des dirigeants pour construire des projets intéressants ou pour utiliser au mieux l'ensemble des facteurs de production, notamment humains, qu'ils sont chargés de gérer. En développant ce point de vue, on ne fait d'ailleurs que rejoindre l'analyse de H. Demsetz (1988) et le rôle central qu'il attribue à la production et à l'utilisation de l'information en termes d'avantage comparatif, argumentation qui sous-tend également la démarche récente de M.C. Jensen et W.H. Meckling (1992).

S'inspirant directement de F. Von Hayek (1945), M.C. Jensen et W.H. Meckling (1992) supposent implicitement que la clé de la performance tant d'un système économique, que d'une organisation particulière est sa capacité à acquérir, à produire et à utiliser la connaissance pertinente – qui a de la valeur – pour les décisions. L'efficience organisationnelle dépend fondamentalement de la capacité de ses membres à utiliser la connaissance pertinente. C'est notamment cette connaissance qui détermine l'ensemble des opportunités. En raison de la rationalité limitée, et notamment les capacités cognitives contraintes, ainsi d'ailleurs que de l'état de la technologie, il existe d'une part, des capacités diverses à produire et à utiliser de la connaissance et d'autre part, des coûts pour acquérir et utiliser cette connaissance. Parmi la connaissance, on distingue généralement, la connaissance générale – non coûteuse à transférer – et la connaissance spécifique<sup>101</sup> – coûteuse à transférer. Le problème économique consiste à trouver les moyens les moins coûteux pour mettre la connaissance pertinente à la disposition des décideurs. Comme le précisent M.C. Jensen et W.H. Meckling, cette mise à disposition consistant à colocaliser les droits décisionnels et la connaissance spécifique peut se faire de deux façons : (1) soit par le transfert de la connaissance à ceux qui détiennent les droits décisionnels ; (2) soit en transférant les droits décisionnels à ceux qui détiennent la connaissance. Le choix dépend, bien entendu, des coûts respectifs des transferts de la connaissance et des droits décisionnels.

Les droits décisionnels font référence au droit de décider de l'utilisation des actifs, des ressources. Il s'agit en fait de droits de propriété, que M.C. Jensen et W.H. Meckling démembrent en distinguant comme vu précédemment le droit d'aliénabilité, c'est-à-dire le droit de vendre et de s'approprier le produit de la vente. L'aliénabilité est à la base de l'existence du système de marché qui s'interprète comme un système de droits aliénables. Sur

---

<sup>101</sup> Il existe également d'autres distinctions dans la littérature avec la connaissance tacite, impossible à transférer quel que soit son coût et la connaissance idiosyncratique qui fait référence à la connaissance acquise directement et détenue exclusivement par un individu.

un marché, la colocalisation de la connaissance et de la décision se fait par voie de transaction, par l'aliénation du droit décisionnel associé à un échange volontaire. Les droits décisionnels sont acquis par ceux qui leur attribuent le plus de valeur, c'est-à-dire les agents qui sont à même de mieux les utiliser en raison de la connaissance spécifique qu'ils détiennent. En l'absence d'effets externes à l'échange, la colocalisation par le marché est efficiente, nul n'est besoin d'introduire un mécanisme de contrôle. L'aliénabilité résout par elle-même le problème du contrôle via le prix censé être égal à la valeur actualisée des flux qui seront produits par les actifs cédés ; ce prix représente simultanément pour les décideurs, une mesure de performance et un système incitatif. Inversement, l'absence d'aliénabilité fait resurgir le problème du contrôle<sup>102</sup>.

Dans le cas des transactions intrafirme, le transfert des droits décisionnels ne s'accompagne pas de celui de l'aliénabilité ce qui entraîne deux conséquences : (1) la colocalisation efficace ne se fait plus de façon automatique et décentralisée ; (2) il n'existe plus de systèmes automatiques de mesure de performance et d'incitation conduisant les agents à utiliser leurs droits décisionnels dans l'intérêt de l'organisation. Dans ce cas, il faut recourir à l'autorité hiérarchique du manager pour résoudre ce problème ainsi qu'à différents mécanismes organisationnels. Dans cette logique, l'organisation ne peut s'expliquer dans une perspective d'efficience que si les handicaps liés à l'absence de l'aliénabilité sont compensés par un certain nombre d'avantages comparatifs. M.C. Jensen et W.H. Meckling citent notamment les économies d'échelle et de champ, les réductions de coûts de transaction qui ne peuvent être obtenues par des agents indépendants, mais également l'argument avancé par H. Demsetz (1988) selon lequel les firmes permettent « d'économiser la connaissance », en raison notamment du caractère long-termiste de la relation d'emploi.

M.C. Jensen et W.H. Meckling proposent alors une théorie de l'allocation des droits décisionnels à l'intérieur des organisations. Comme l'allocation ne se fait pas par l'échange volontaire des droits par un agent, elle intervient via la politique organisationnelle. Les droits sont répartis par les dirigeants et leur respect est garanti par les systèmes incitatifs qu'ils mettent en place, compte tenu de l'environnement institutionnel. La répartition des droits décisionnels se fait de façon à maximiser la valeur agrégée des droits, c'est-à-dire selon le principe d'efficience, de façon à maximiser la probabilité de survie de l'organisation. Il faut arbitrer entre les coûts liés à une mauvaise utilisation de l'information spécifique (décentralisation insuffisante des décisions) et les coûts liés aux conflits d'intérêts<sup>103</sup> (dus à la décentralisation).<sup>104</sup>

<sup>102</sup> On remarquera que l'aliénabilité ne résout totalement le problème que dans le cas également hypothétique de marchés purs. Dans le cas des relations de marché réelles, il subsiste des engagements entre parties, source de conflits potentiels et la nécessité de mécanismes de contrôle et de résolution des conflits subsiste. On rejoint ainsi la notion de *caveat emptor* de Y. Barzel. Curieusement, M.C. Jensen et W.H. Meckling évacuent le problème des formes imparfaites de relations marchandes pour considérer immédiatement l'organisation et la résolution des problèmes par le l'autorité hiérarchique. Leur théorie peut donc être considérée comme incomplète de ce point de vue, puisque que le pouvoir hiérarchique n'intervient pas pour résoudre les problèmes conflictuels sur les contrats entre organisations. En fait le critère de l'aliénabilité aboutit à considérer comme Y. Barzel que toutes les transactions (sauf celles qui sont pures) restent à l'intérieur des frontières de la firme. Pour résoudre le problème des frontières, il faut faire intervenir comme H. Demsetz (1995) le critère de la « production pour autrui » au centre de sa théorie de la spécialisation.

<sup>103</sup> M.C. Jensen et W.H. Meckling assimilent ces coûts aux coût d'agence. En fait comme nous l'avons dit initialement, la notion de perte résiduelle conduit à prendre en compte les gains liés à la bonne utilisation de l'information dans l'évaluation des coûts d'agence. Ce point rejoint d'ailleurs la critique de H. Demsetz (1992, p. 280) sur l'indépendance supposée entre les coûts liés à une mauvaise utilisation de l'information et les « coûts d'agence ». On trouvera également d'autres critiques de leur théorie dans les commentaires que leur adressent H. Demsetz (1992) et O.E. Williamson (1992).

<sup>104</sup> En fait, en combinant la théorie de la spécialisation de H. Demsetz et celle de M.C. Jensen et W.H. Meckling, le problème de l'architecture organisationnelle consiste plutôt à comprendre les raisons qui font qu'une

Ils en déduisent les fondements d'une théorie de l'architecture organisationnelle articulée autour de deux dimensions qui constitue la base de la « taxinomie » à laquelle fait référence M.C. Jensen (1983) :

- l'allocation des droits décisionnels à l'intérieur de l'organisation ; cette allocation peut entraîner une partition des droits décisionnels entre les droits liés à la gestion de la décision (decision management rights) qui comprennent les droits d'initier et de mettre en œuvre l'allocation des ressources et ceux liés au contrôle de la décision (decision control rights) qui concernent la ratification et la surveillance des décisions.

Cette répartition des droits correspond au processus de décision dans les organisations tel qu'il est schématisé par E.F. Fama et M.C. Jensen (1983, p. 303) :

- l'initiative correspond à l'émission de propositions concernant l'utilisation des ressources et la structuration des contrats ;
- la ratification porte sur le choix des propositions à mettre en œuvre ;
- la mise en œuvre est associée à l'exécution des décisions ratifiées ;
- la surveillance se traduit par la mesure des performances des agents et les décisions de récompense et de sanction.

Les fonctions d'initiative et de mise en œuvre, le plus souvent confiées à la même catégorie d'agents, sont regroupées pour former la « fonction de gestion de la décision » (decision management). Les fonctions de ratification et de surveillance sont associées pour définir la « fonction de contrôle » (decision control).

- la conception du système de contrôle en distinguant :
  - (5) le système d'évaluation et de mesure de la performance ;
  - (6) le système d'incitation qui permet de spécifier la relation entre la mesure de la performance et ses conséquences en termes de sanctions et récompenses.

C'est la cohérence et la complémentarité entre ces deux (ou trois) dimensions qui déterminent le niveau d'efficacité organisationnel. Selon la formulation de J. A. Brickley et al. (1997a, p. 26), « ...une architecture organisationnelle efficace est une architecture qui non seulement alloue l'autorité décisionnelle aux individus qui détiennent l'information pertinente, mais qui garantit que les décideurs sont soumis au système incitatif approprié pour prendre les décisions qui créent de la valeur ».

M.C. Jensen et W.H. Meckling appliquent alors cette théorie pour expliquer un certain nombre de mécanismes organisationnels concernant tant l'allocation des droits décisionnels (définition des postes, budgétisation, régulation autoritaire...) que les systèmes de contrôle (centres de coûts et de profits, budgets, rémunérations individuelles ou collectives). On trouvera d'autres applications de la théorie, par exemple à l'explication de la gestion de la qualité totale dans K.H. Wruck et M.C. Jensen (1994), à celle du succès ou de l'échec de certaines modes récentes en management (reengineering, benchmarking, ABC, juste à

---

organisation présente un avantage comparatif par rapport à une organisation concurrente, qui font qu'elle a intérêt à être spécialisée, à produire pour autrui. En ce sens, si on considère que l'avantage comparatif est lié à l'utilisation et à la production de connaissance spécifique, il faut comprendre les raisons qui font que l'architecture organisationnelle est plus performante de ce point de vue. On remarquera également, que la répartition des droits décisionnels si elle est décidée in fine par le dirigeant résulte également d'une négociation. En outre, pour approfondir la théorie, il faudrait distinguer entre les droits décisionnels formels et réels selon la nuance introduite par P. Aghion et J. Tirole (1997) et introduire également les considérations sur les transactions informelles développées par A. Breton et R. Wintrobe (1981). Il est vraisemblable que l'efficacité de la production et de l'utilisation de la connaissance spécifique passe par une théorie qui considèrent explicitement les échanges informels, via par exemple, les réseaux de confiance.

temps...) dans J.A. Brickley et al. (1997a), et des développements plus généraux dans J.A. Brickley et al. (1997b).

## 2.2. La répartition des formes organisationnelles

La théorie de l'architecture organisationnelle telle qu'elle est présentée précédemment laisse à penser que la TPA a un domaine d'application exclusivement interne. Or, avant d'avoir précisé l'application de leur théorie au domaine interne à l'organisation, E.F. Fama et M.C. Jensen (1983a, 1983b) avaient proposé, bien antérieurement, une explication des différentes formes organisationnelles qui s'appuie également sur le rôle central de la connaissance spécifique et la minimisation des coûts d'agence. Cette théorie procède d'une analyse des contrats considérés comme centraux dans toute organisation, c'est-à-dire les contrats qui spécifient d'une part, la nature des « créances résiduelles » et d'autre part, l'allocation des étapes du processus de décision entre les agents. Elle aboutit à établir des prédictions sur la répartition de l'activité économique entre les différentes formes organisationnelles caractérisées par leur structure de propriété.

### 2.2.1. Les relations entre complexité, processus de décision et assomption du risque

Les « créanciers résiduels » sont les agents dont la fonction est d'assumer le risque<sup>105</sup> résiduel. Dans la vision de la firme que propose la théorie financière « traditionnelle », les seuls créanciers résiduels sont les actionnaires et le dirigeant est supposé gérer conformément à leurs intérêts. Toutes les autres parties-prenantes au nœud de contrats sont supposées recevoir la juste contrepartie de leur apport ; ils reçoivent une rémunération supposée fixée sur un marché concurrentiel du facteur de production, qui d'ailleurs peut intégrer une rémunération du risque dans la mesure où celui-ci est probabilisable. Les actionnaires qui apportent les capitaux propres sont censés assumer intégralement les conséquences de l'incertitude ; ils supportent l'ensemble des conséquences de la variabilité du « résidu », c'est-à-dire du profit. Cette assomption totale du risque est permise par l'aliénabilité parfaite des actions sur un marché réputé parfaitement efficient du point de vue informationnel. Dans ce cas, selon le schéma de M.C. Jensen et W.H. Meckling (1992), si l'aliénabilité des créances résiduelles (en l'occurrence les actions) est parfaite, le marché financier accomplit la fonction de contrôle : il offre simultanément une mesure parfaite de la performance et un système incitatif également parfait. Nul n'est besoin d'autres systèmes de contrôle. L'explication des formes organisationnelles réelles suppose donc que ce schéma très particulier n'est pas respecté. Une analyse réaliste du fonctionnement des organisations, notamment des firmes, montre à l'évidence que les actionnaires ne sont pas les seuls créanciers résiduels. De fait, les différentes parties-prenantes (salariés, créanciers, clients...) absorbent une partie du risque résiduel. Ce raisonnement cependant permet à travers le problème de l'assomption du risque résiduel de proposer une théorie des formes organisationnelles fondée sur la nature et la répartition des créances résiduelles.

Pour bien comprendre le raisonnement de E.F. Fama et M.C. Jensen, il faut revenir à la notion centrale de connaissance spécifique qui leur permet de définir la notion de « complexité organisationnelle » qui est liée à la répartition de la connaissance spécifique. Ainsi, une organisation complexe se caractérise par une diffusion importante de la connaissance spécifique. Le degré de complexité organisationnelle, selon la théorie de l'architecture organisationnelle a des conséquences importantes en matière d'allocation des

---

<sup>105</sup> Il serait plus pertinent de parler de l'incertitude résiduelle.

droits décisionnels. Considérons successivement le cas d'une organisation complexe puis celui d'une organisation non complexe.

Dans une organisation complexe, par exemple, une grande société par actions, le caractère diffus de la connaissance spécifique implique qu'il est plus efficace de déléguer la décision (décentralisation) aux agents qui détiennent cette connaissance. Une relation d'agence se crée dont les coûts peuvent être réduits en séparant les fonctions de gestion de la décision et de contrôle, c'est-à-dire en démembrant les droits décisionnels et allouant les droits de gestion et les droits de contrôle à des agents différents. Selon le degré de complexité de l'organisation, cette séparation peut intervenir à différents niveaux de la hiérarchie. Les principaux dirigeants ne sont pas nécessairement les seuls concernés. Cette première séparation entre fonction de gestion de la décision et fonction de contrôle s'accompagne d'une seconde séparation entre fonction d'assomption du risque et fonction de décision. Dans les activités complexes, un seul entrepreneur ne peut subvenir aux besoins totaux de financement, ni assumer totalement le risque résiduel. Par conséquent, il est efficace de séparer les fonctions d'assomption du risque et de décision et d'émettre de nombreux titres de créances résiduelles. La réduction du risque par diversification sera d'autant plus importante que la propriété des créances résiduelles sera diffuse. E.F. Fama et M.C. Jensen justifient, en outre, l'existence d'une catégorie d'apporteurs de capitaux spécialisée dans la fonction d'assomption du risque résiduel, en ayant recours à l'argument d'efficacité. Une telle spécialisation permettrait de réduire les coûts de contrôle et d'ajustement des contrats établis avec les autres agents. Toutefois, le degré de séparation fonctionnelle et le gain réalisé dépendent de la nature des créances résiduelles ; en particulier, le caractère plus ou moins cessible – l'aliénabilité – de la créance influe fortement sur la séparation. Enfin, la dispersion des créanciers résiduels, en raison notamment du phénomène de *free-riding*, présente également l'inconvénient de réduire l'efficacité du contrôle ; les détenteurs de titres de propriété ont intérêt, eux-mêmes, pour des raisons de coût et de compétence à déléguer la fonction de contrôle à des agents spécialisés, par exemple les administrateurs.

*A contrario*, dans une organisation non complexe, en renversant l'argumentation, on en conclut qu'il est plus efficace de réunir les trois fonctions : gestion de la décision, contrôle de la décision, assomption du risque. Cette solution présente cependant des inconvénients ; elle conduit à renoncer aux avantages provenant d'une diversification du risque et d'une spécialisation fonctionnelle. Les dirigeants encourent un risque important car l'ensemble de leur capital, tant humain que financier, est investi dans la même organisation. Par ailleurs, la propriété du capital n'est pas une garantie de compétence managériale. Cette concentration influe également sur la nature des investissements choisis – on sélectionne *a priori* des investissements moins risqués – et sur les possibilités de financement, moins étendues. Cette situation est typique des entreprises individuelles où l'entrepreneur cumule les trois fonctions. L'arbitrage entre les gains et les pertes liés au cumul des fonctions conduit le plus souvent à considérer que ce système est optimal dans le cas des organisations non complexes<sup>106</sup>. D'une part, le petit nombre de décideurs permet des gains d'efficacité et l'absence de délégation supprime les coûts d'agence. D'autre part, les avantages liés à la séparation fonctionnelle semblent *a priori* moins importants dans les organisations non complexes ; le niveau de compétence requis y est généralement moins élevé et le montant des capitaux nécessaires plus faible. La théorie prédit ainsi que dans ce type d'organisation, tel que par exemple, les

---

<sup>106</sup> Précisons cependant que si E.F. Fama et M.C. Jensen supposent que la séparation des fonctions de gestion et de contrôle de la décision est plus efficace pour les organisations complexes, ils pensent également qu'une telle séparation peut également être profitable aux organisations non complexes au sein desquelles le processus de décision induit des coûts d'agence élevés ; c'est-à-dire les organisations où les décideurs ne supportent pas les conséquences patrimoniales de leurs décisions.

activités de production de faible taille et la plupart des activités de service, on rencontrera des structures où il y aura réunion des fonctions, ce qui semble corroboré par l'observation.

Le raisonnement précédent conduit E.F. Fama et M.C. Jensen (1983a, p. 304) à proposer deux hypothèses complémentaires, centrales dans leur théorie des formes organisationnelles :

- la séparation des fonctions d'assomption du risque et de gestion de la décision conduit à des systèmes décisionnels où il y a séparation des fonctions de gestion et de contrôle de la décision ;

- la réunion des fonctions de gestion et de contrôle de la décision entre les mains d'un nombre limité d'agents conduit à une concentration des créances résiduelles chez ces mêmes agents.

Par ailleurs, E.F. Fama et M.C. Jensen trouvent une confirmation de leur théorie dans le fait que quasiment toutes les organisations caractérisées par une séparation des fonctions de gestion de la décision et d'assomption du risque présentent les mêmes structures de décision et de contrôle. Ainsi, dans toutes les organisations complexes, on rencontre une hiérarchie, un système de surveillance mutuelle et un conseil d'administration. La hiérarchie, étayée par des règles du jeu organisationnelles (comptabilité, budget), permet d'assurer le contrôle des décideurs des niveaux inférieurs et intermédiaires. La surveillance mutuelle est un moyen de contrôle moins formalisé que le contrôle hiérarchique, mais qui joue aussi bien dans le sens ascendant que descendant. Les agents y recourent dans la mesure où la valorisation de leur capital humain individuel dépend de la performance globale de l'organisation. Enfin, le conseil d'administration a pour rôle d'assurer le contrôle des principaux dirigeants.

### 2.2.2. Nature des créances résiduelles, spectre des organisations et nature des activités

La typologie des organisations établie par E.F. Fama et M.C. Jensen est fondée sur le degré de séparation entre fonction de gestion de la décision et fonction d'assomption du risque, lequel dépend en grande partie de la nature des créances résiduelles. Les différents types de créance résiduelle permettent de distinguer les différentes organisations et de justifier leur survie dans des activités de nature différente.

À l'extrémité du spectre se situent les grandes sociétés par actions, les sociétés « ouvertes » dont le capital est fortement dispersé. Elles sont caractérisées par la séparation entre les fonctions décisionnelles et celle d'assomption du risque. Les créances résiduelles dans ce type d'organisation revêtent la forme d'actions cotées, dont les propriétés d'aliénabilité permettent une séparation fonctionnelle complète. Les caractéristiques des créances résiduelles constituées par les actions cotées sont très particulières. Tout d'abord les actionnaires n'ont pas besoin d'exercer un rôle quelconque dans l'organisation et il peut donc y avoir une dissociation fonctionnelle complète. Ensuite, elles sont parfaitement négociables dans la mesure où elles sont cotées. Enfin, leur durée de vie n'est limitée que par celle de la société. Ces propriétés leur confèrent les avantages suivants (E.F. Fama et M.C. Jensen, 1983b, p. 329-331). Premièrement, elles autorisent un partage du risque entre de nombreux créanciers résiduels – contrairement à ce qui se passe, dans les formes juridiques où les créances résiduelles sont concentrées entre les mains des principaux décideurs –, lesquels peuvent eux-mêmes réduire leur risque par diversification de leur portefeuille d'actifs ; la répartition du risque se fait plus efficacement par suite du caractère aliénable des actions. Deuxièmement, elles facilitent l'émergence d'une fonction spécialisée dans l'assomption du risque résiduel pour les organisations complexes ; la concentration du risque sur un groupe spécifique d'agents réduit les coûts contractuels pour les autres apporteurs de facteurs de production. Troisièmement, elles constituent le support idéal pour collecter des fonds affectés au financement d'actifs spécifiques à l'organisation. Quatrièmement, en permettant une séparation complète des fonctions de gestion de la décision et d'assomption du risque, elles

facilite la constitution d'un capital managérial spécialisé. Enfin et cinquièmement, le caractère non limité de l'horizon de détention des actions et le fait qu'elles fassent l'objet de transactions sur un marché efficient, conduit les actionnaires à faire des choix d'investissement, plus conforme au principe d'efficience, en s'appuyant sur la valeur de marché.

Les avantages présentés par les actions dans l'exercice de la fonction d'assomption du risque font que les grandes sociétés par action ont une meilleure chance de survie dans les activités complexes où les gains liés à la spécialisation fonctionnelle sont les plus importants. Les gains liés à la séparation fonctionnelle quasi-totale que permet l'utilisation des actions ont cependant pour contrepartie les coûts d'agence qui lui sont associés. La séparation entre « propriété » (fonction d'assomption du risque) et « contrôle » (fonction décisionnelle managériale) au sens où l'entendaient Berle et Means () n'est nulle part ailleurs aussi prononcée que dans les grandes sociétés par actions. Cependant, la séparation des fonctions de gestion et de contrôle des décisions, notamment, les différents systèmes de contrôle des dirigeants (hiérarchie, surveillance mutuelle et conseil d'administration) permettent de résoudre en partie ce problème d'agence. Les coûts de ces systèmes viennent en compensation des gains liés à la spécialisation fonctionnelle. Cet arbitrage conduit à déterminer la taille et la structure de l'organisation, de telle façon que les coûts d'agence soient minimisés.

À l'opposé des grandes sociétés par action se situe l'entreprise individuelle où les trois fonctions sont réunies. La forme que revêtent les créances résiduelles dans ce type d'entreprise est très contraignante. Les conditions de transfert de la propriété sont extrêmement rigides, les coûts de transaction élevés et les acheteurs potentiels peu nombreux. L'inexistence d'un marché des titres rend très difficile l'évaluation. En outre, la valeur de l'entreprise est fortement dépendante des qualités de l'entrepreneur dont l'horizon économique est borné par sa propre durée de vie. Cette forme d'organisation survit cependant dans les activités non complexes car l'économie de coûts d'agence qu'elle permet compense les inefficacités qui lui sont liées ; en particulier, le caractère limité des compétences et des ressources de l'entrepreneur. Cette concentration fonctionnelle caractérise également les sociétés en nom collectif et, d'une façon générale, les sociétés « fermées ».

Après avoir analysé les deux formes extrêmes que constituent les sociétés « ouvertes » par actions et les sociétés « fermées », E.F. Fama et M.C. Jensen (1983b) portent leur attention sur les formes organisationnelles dont les créances résiduelles présentent des particularités : les sociétés professionnelles, les mutuelles financières et les associations à but non lucratif. Les créances résiduelles de ces organisations présentent des particularités. Dans les sociétés professionnelles, qui sont surtout répandues dans les activités libérales (experts-comptables, avocats, médecins), seuls les principaux décideurs détiennent les créances résiduelles. L'organisation mutualiste se rencontre principalement dans les activités de gestion collective de l'épargne et dans les assurances. Seuls les clients ont le droit de détenir des créances résiduelles et celles-ci sont remboursables sur demande. Enfin, les organisations à but non lucratif telles que l'Université (dans le cas américain) ou les organisations religieuses financées principalement par des donations, sont caractérisées par l'absence de créances résiduelles. La TPA permet d'expliquer<sup>107</sup>, en fonction de la nature de l'activité, les caractéristiques particulières des créances résiduelles de chacune de ces organisations et de justifier leur mode de fonctionnement interne.

## CONCLUSION

---

<sup>107</sup> On trouvera d'autres explications, souvent proches, à partir de la TDP dans A.A. Alchian et H. Demsetz (1972) et dans H. Hansmann ().

S'il fallait au terme de ces développements caractériser la TPA, nous dirions qu'il s'agit d'une théorie des formes organisationnelles, fondée sur l'hypothèse que les individus cherchent à profiter au mieux des gains de la coopération, notamment de la production et de l'utilisation de la connaissance spécifique. Très éloignée de l'image volontairement caricaturale et déformée qu'en donnent, de façon plus ou moins honnête, certains partisans de paradigmes concurrents, la TPA n'est pas une théorie fondée sur une vision négative de l'homme, centrée sur l'idée de conflit agressif et sur une notion étroite du contrôle, et qui aurait pour objectif final de défendre le système social existant. Il s'agit au contraire d'une théorie qui cherche à comprendre, à travers l'analyse des formes organisationnelles existantes, comment rendre la coopération entre les individus, plus efficiente, dans le but d'accroître le bien-être commun. Elle partage cette préoccupation avec les théories apparentées que sont la TDP et la TCT.

La séparation avec ses théories parentes<sup>108</sup> n'est pas toujours aisée à faire, en particulier avec la TDP et il est vraisemblable, qu'à terme, ces différentes théories sont amenées à se fondre. On pourrait également ajouter que certains aspects de la TPA, qui trouve ainsi de ses principaux inspirateurs dans l'œuvre de F. Von Hayek, sont également très proches de la théorie économique évolutionniste, même si la conception de la rationalité et le recours à la notion d'équilibre constituent des éléments résolument distinctifs. Certaines distinctions avec la TCT méritent cependant d'être signalées. Contrairement à la TCT (surtout à la version de O.E. Williamson<sup>109</sup>), et tout en les considérant, la TPA n'accorde pas une place centrale ni à l'hypothèse d'opportunisme, ni à la spécificité des actifs. On peut même prétendre que la TPA, en partant de l'individu plutôt que de la transaction, constitue un cadre plus souple et plus adapté<sup>110</sup> pour construire une théorie des organisations.

Comme nous l'avons vu de nombreuses critiques ont été adressées à la TPA, notamment celles de rationalité égoïste, de panglossianisme, de sous-socialisation, de statisme, de caractère mécanique, ... Toutes ces critiques apparaissent pour l'essentiel infondées<sup>111</sup>. Elles résultent, le plus souvent, d'une lecture superficielle des auteurs ou d'une interprétation fondée sur certains modèles réducteurs, liés à la théorie normative de l'agence ou encore destiné à étudier des points particuliers tels que le modèle construit initialement par M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976) pour expliquer la structure de financement. D'autres critiques, que nous n'avons pas présentées, portent sur la méthodologie sous-jacente à la TPA et, notamment, sur son caractère testable. En particulier, une critique virulente qui lui est souvent adressée (notamment par les tenants de l'approche normative) reposerait sur son caractère ad hoc – certaines explications apparaîtraient parfois avoir été spécialement contruites pour rendre compte d'un phénomène particulier – ou tautologique. Bien que M.C. Jensen (1983) ait répondu au moins partiellement à ces critiques et précisé le statut méthodologique de la TPA<sup>112</sup>, on peut s'interroger cependant sur le caractère réfutable d'une

<sup>108</sup> Ainsi, il est difficile de séparer la TPA de la TDP tant la filiation entre les travaux de A.A. Alchian et H. Demsetz (1972) et de H. Demsetz (1988) et ceux de M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976, 1992) est immédiate. On peut certes continuer à faire des distinctions, comme le fait H. Demsetz (1998), mais il faut se livrer à une décomposition des différents coûts, notamment entre coûts de transaction stricto-sensu et coûts de direction et avoir, selon nous, une vue réductrice de la notion de perte résiduelle.

<sup>109</sup> On peut préciser que R.H. Coase (1988) a une vision relativement différente de celle de O.E. Williamson qui est plus proche de la TPA.

<sup>110</sup> Les critiques très sévères portées par H. Demsetz (1988, p. 164), qui concluent à l'absence de pouvoir prédictif réel de la TCT de O.E. Williamson, reposent sur une argumentation souvent convaincante.

<sup>111</sup> En particulier, la lecture de la théorie de l'agence faite par L. Donaldson (1990) nous semble tellement caricaturale, grossière et biaisée qu'elle ne mérite même pas, à nos yeux, d'être discutée.

<sup>112</sup> On notera avec intérêt, dans le contexte décisionnel des sciences de gestion, que M.C. Jensen (1983, p. 323) prône de choisir entre différentes théories celle qui permet d'obtenir la valeur la plus élevée de la fonction objectif dans le processus décisionnel.

telle théorie qui repose sur l'idée de sélection (naturelle ou artificielle) des formes organisationnelles. Sur ce point, on peut s'aligner sur la position de K. Popper (1974, p. 241) qui interprète la théorie darwinienne, non pas comme une théorie scientifique testable, mais comme un programme métaphysique de recherche qui constitue un cadre pour des théories scientifiques testables. Ainsi, on peut admettre que, globalement, la TPA, en tant que théorie organisationnelle, constitue un programme de recherche et que, par exemple, la théorie de l'agence, appliquée à la structure de financement, représente une théorie testable<sup>113</sup>.

Indépendamment des querelles méthodologiques complexes sur le statut scientifique de la théorie, un élément de réponse aux détracteurs de la TPA réside dans son succès. La TPA, ainsi que la TCT, a donné lieu au développement d'un courant de recherche extrêmement important, notamment, dans tous les domaines des sciences de gestion<sup>114</sup>. Les réactions fortement hostiles à la TPA s'expliquent également en raison de son succès et de la menace qu'elle fait peser sur les paradigmes concurrents ; la concurrence ne se limite pas aux organisations...

Ces arguments en faveur de la TPA ne signifient pas pour autant que celle-ci, à l'instar de toute théorie, soit exempte de critiques justifiées. Le schéma explicatif proposé par la TPA n'est qu'une première théorisation et de nombreux problèmes restent à élucider. Si l'argument de la production et de l'utilisation optimale de la connaissance spécifique apparaît être au centre de la TPA, la théorie reste quasiment muette sur deux points fondamentaux : (1) Quel est le lien entre la connaissance spécifique et les avantages concurrentiels qui permettent à l'organisation de réaliser une performance supérieure et de survivre ? ; (2) Comment s'acquiert, se forme et s'utilise la connaissance spécifique au sein de l'organisation ? Par ailleurs, la question centrale et complexe de l'évolution du cadre institutionnel, qui conditionne la rationalité des agents et la valeur de la connaissance spécifique, n'est pas abordée. Ces différentes questions ont commencé à recevoir des réponses d'une part, dans la théorie évolutionniste de la firme (dont une référence fondamentale<sup>115</sup> est R.R. Nelson et S.G. Winter, 1982) et d'autre part, dans la théorie des institutions proposée par D. North (1990) et il est vraisemblable qu'on assistera, dans les années à venir, à un rapprochement de ces différentes théories. Précisons cependant que les théories évolutionnistes s'appuient sur une rationalité de type procédurale et qu'elles rejettent le recours à l'équilibre statique comme outil d'analyse. Il n'est pas sûr qu'en modifiant le noyau dur de la TPA, en le complexifiant, on ne porte pas atteinte gravement à son pouvoir explicatif et prédictif. Une autre direction explorée par M.C. Jensen<sup>116</sup> (1994, 1995) et suggérée par H. Demsetz (1998, p. 52-53) consiste en quelque sorte après avoir ouvert la boîte noire de l'organisation d'ouvrir celle de l'individu, en considérant que l'individu est son propre agent, autrement dit la TPA serait étendue à un second niveau, celui des conflits intraindividuels, l'objectif étant d'étendre le cadre de la REMM pour pouvoir modéliser certains comportements apparemment non rationnels de façon à améliorer le pouvoir prédictif de la TPA.

---

<sup>113</sup> D'autres critiques portent, traditionnellement, sur le problème de testabilité posé par le caractère inobservable des variables centrales dans la TPA, notamment les coûts d'agence. Ce problème cependant, n'est pas spécifique aux TCO et concerne également les sciences dures. On consultera avec intérêt sur ce point, P.C. Godfrey et C.W. Hill (1995), qui resituent le problème posé par les TCO ainsi que par les théories stratégiques du type « resource-based view » dans le cadre du « réalisme ».

<sup>114</sup> L'article de M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976) est une des références les plus citées, non seulement en finance, mais dans de nombreux autres domaines des sciences de gestion, économiques et politiques.

<sup>115</sup> On trouvera une présentation des principales caractéristiques de la théorie évolutionniste dans R.R. Nelson (1994)

<sup>116</sup> M.C. Jensen propose ainsi le Pain Avoidance Model, fondé sur l'évitement de la douleur, qui permettrait d'expliquer pourquoi les individus continuent à utiliser des schémas mentaux erronés et font de la résistance au changement. Il établit des parallèles avec les travaux de C. Argyris (1990, 1993).

Plus immédiatement, et sans remettre en cause ses composantes centrales, la TPA peut continuer à progresser tant au niveau de l'explication des différentes formes organisationnelles, que de celui de l'enrichissement de la théorie de la gouvernance des organisations<sup>117</sup> ou des différentes théories des sciences de gestion (finance, stratégie, contrôle de gestion...). Elle peut également gagner en pouvoir explicatif en précisant les différentes composantes des coûts d'agence – pour y intégrer par exemple plus explicitement les coûts d'influence définis par P. Milgrom et J. Roberts () –, en intégrant le facteur de production que constitue le capital social au sens de J.S. Coleman () ou encore, en approfondissant les liens entre les mécanismes organisationnels formels et informels dans la perspective des travaux ouverte par A. Breton et R. Wintrobe (1982).

---

<sup>117</sup> On trouvera des développements sur cette théorie dans G. Charreaux (1997).