

Université Louis Pasteur
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Strasbourg

LICENCE 3ème année

Théorie des organisations: **Chapitre 2**

Jean-Alain HERAUD

2007-2008

Chapitre 2 : L'approche transactionnelle de la firme

1 Firme et économie des coûts de transaction
(R. Coase)

2 Les coûts de transaction au sens de
O.E. Williamson

3 La modélisation du choix “make or buy”
(*faire ou faire faire*)

4 L'évolution historique: de la grande firme intégrée à
l'ère de l'information et de la connaissance

1. Firme et économie des coûts de transaction

- La question de base est celle de Ronald COASE (1937): pourquoi les firmes existent-elles? Pourquoi tout ne passe-t-il pas par des relations de marché?
- Réponse: le fonctionnement du marché n'est pas gratuit: il existe des **coûts de transaction**:
 - Recherche d'information
 - Élaboration du contrat associé à la transaction
 - Contrôle de l'exécution du contrat

Analyse en termes de contrats

- Question de base de l'économie de marché: existe-t-il des contrats possibles pour tout? Les contrats sont-ils complets?
- La réponse est non. Cela se traduit en particulier par un certain niveau d'incertitude de l'action économique
- La solution réside (partiellement) dans des formes contractuelles de long terme: dans le cadre d'une firme. Exemple: le contrat de travail
- Problème: il existe aussi des coûts internes

Quelle est la nature des coûts d'organisation?

- **Coûts de coordination**

C'est ce que la main invisible des marchés est censée réaliser automatiquement grâce à des décisions décentralisées. Ici, il va falloir le faire hiérarchiquement.

- **Coûts de contrôle**

Qui dit « hiérarchie », dit « contrôle de l'exécution »

- **Coûts d'incitation**

Si le contrôle est trop cher, voire impossible (asymétrie de l'information; problème d'agence), il faut imaginer des mécanismes d'incitation – qui ne sont pas forcément gratuits

Conclusion sur les limites de la firme

- La justification de l'existence de la firme est l'existence de coûts de transaction sur les marchés.
- Mais il y a forcément des limites: les coûts d'organisation
- C'est le point d'équilibre entre ces deux types de coûts qui fixe théoriquement les limites de la firme
- Ce qui est intéressant à étudier c'est les facteurs qui font évoluer ces structures de coûts:
 - La confiance (apprentissage de la relation, jeux répétés) limite l'opportunisme et permet un retour au marché, ou au moins à une forme de quasi-organisation
 - L'apprentissage organisationnel améliore les performances de l'organisation
 - La technologie, qui modifie les paramètres d'optimisation des échelles pertinentes, des seuils de complexité de l'organisation, des coûts d'information
 - Les possibilités et modalités du financement
 - etc.

2. Les coûts de transaction au sens de O.E. Williamson

- Les hypothèses sur le comportement qui font l'intérêt de la firme (contrat de LT):
 - **Rationalité limitée** (l'information est incomplète) (A)
 - **Opportunisme** (chaque partie veut exploiter la relation à son avantage, y compris par tricherie) (B)
- Caractéristiques des transactions:
 - **incertitude** (A)
 - **fréquence** ➤ la répétitivité induit des coûts mais elle a aussi un impact sur l'opportunisme (B)
 - **spécificité** des actifs impliqués dans la transaction

Les coûts de spécialisation

(*sunk costs*)

- Les coûts de spécialisation proviennent du fait que l'actif ne peut être utilisé dans le cadre d'une autre activité sans dépréciation (perte de valeur productive, voire inutilité)
- Ces coûts sont donc au moins partiellement "irrecouvrables"
- Remarque: c'est toujours *l'incertitude* plus *l'irréversibilité* qui pose problème
- Quelle est la nature de la spécificité? L'actif est:
 - Techniquement dédié
 - Localisé physiquement
 - Lié à des acteurs humains précis
 - etc.

3. La modélisation du choix “make or buy” (faire ou faire faire)

- Question: dans quelle mesure la firme est-elle préférée au marché en tant que lie de coordination de l'activité économique?
 - un calcul en fonction des coûts de transaction et de production (Riordan, Williamson, 1985)
- Pour un degré de spécificité faible des actifs, il peut être intéressant d'aller les chercher ailleurs: chez des producteurs qui les produisent en grandes quantités et à bas coût
- Mais plus les actifs sont spécifiques, plus on a intérêt à les produire soi-même:
 - à la limite s'il existait un fournisseur extérieur, il n'aurait que la firme comme client (sous-traitant exclusif) et l'ensemble des deux formerait une quasi-firme
- Pour un degré de spécificité croissant, on a donc une différence ΔG entre les coûts de gestion (gouvernance) en interne et en externe qui est :
 - d'abord positif (c'est plus coûteux de faire que de faire faire par un grand spécialiste)
 - puis négatif (c'est moins coûteux de s'organiser soi-même que de se risquer à trouver un fournisseur plus ou moins fiable)

► voir la courbe qui décroît continûment à partir de β_0 sur la figure suivante

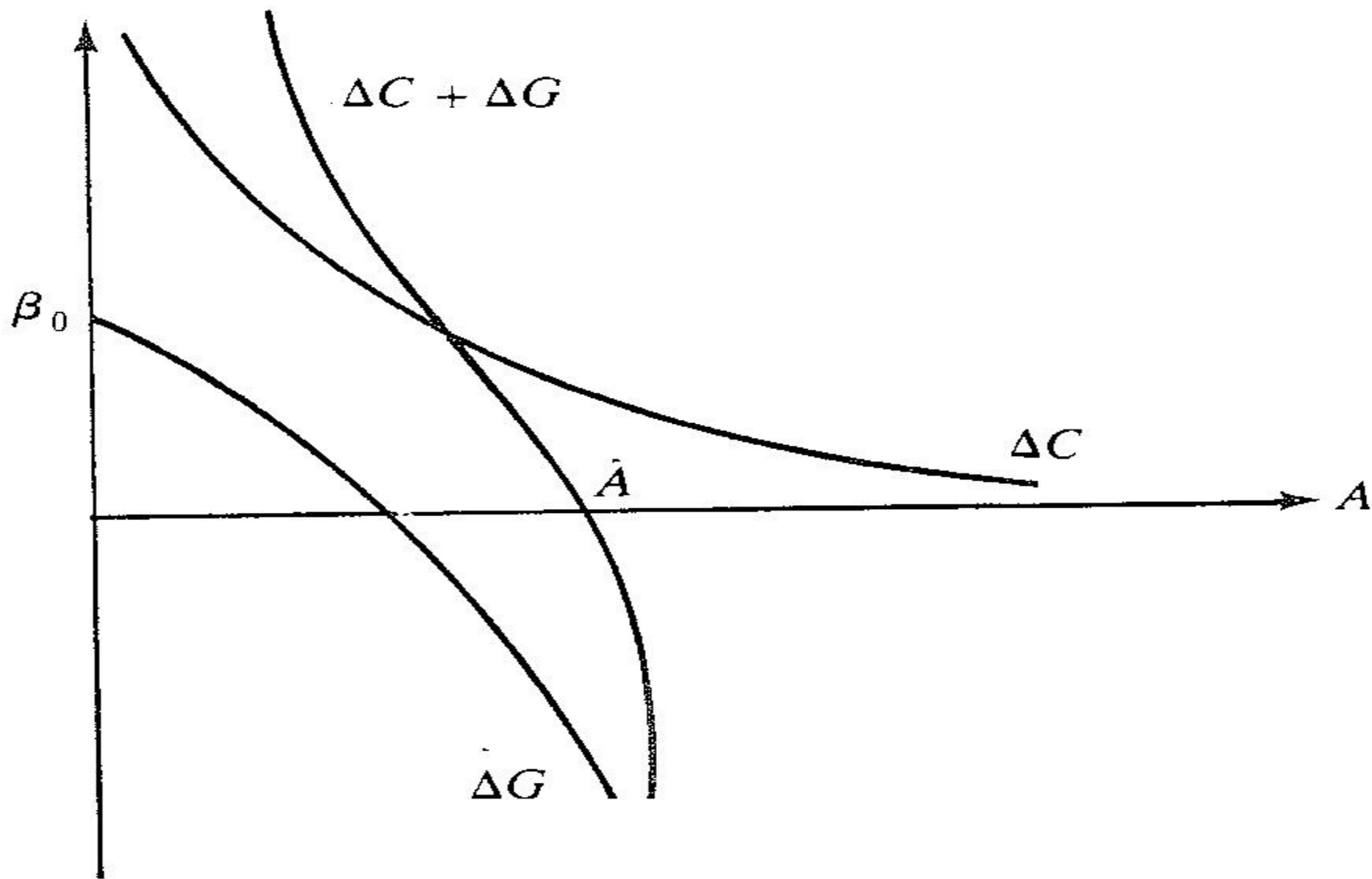


Figure 1

(Source : M. Riordan, O. Williamson, 1985, p. 368).

La modélisation (suite)

- La différence des coûts de production ΔC est également décroissante:
 - pour des actifs peu différenciés, le coût de production est plus élevé en interne que le prix d'achat à un fournisseur spécialiste:
 $\Delta C > 0$
 - au fur et à mesure que la spécificité s'accroît, la firme devient naturellement son propre fournisseur (à la limite, elle est seule à utiliser cet actif et il n'y a plus qu'un producteur: elle-même ou son sous-traitant exclusif):
 $\Delta C \rightarrow 0$

► voir, sur la figure, la courbe ΔC qui décroît en tendance vers 0
- La somme des deux courbes de coût (*gouvernance*, c'est-à-dire organisation ou transaction, plus *production*) s'annule en \hat{A} ; à gauche de ce point, la spécificité est assez faible pour que la firme ait recours au marché; à droite, elle est assez forte pour qu'elle intègre la production de son actif.

4. L'évolution historique: de la grande firme intégrée à l'ère de l'information et de la connaissance

- Alfred CHANDLER (1977), dans son étude sur les transformations du capitalisme américain fin XIXème - début XXème s., met en avant la “main visible des managers”.
- De nos jours, les analystes ont plutôt tendance à souligner le recours accru aux marchés, à commencer par les nouveaux instruments financiers, mais aussi avec les formes d'externalisation de fonctions, etc.
- Y a-t-il contradiction dans les représentations ou bien évolution du contexte historique ?

Bibliographie: Jean-Luc GAFFARD, “Coordination, marché et organisation. Essai sur l'efficacité et la stabilité des économies de marché”, *Revue de l'OFCE*, N°85, Avril 2003.

L'époque des grandes firmes intégrées: la main visible des managers

- Observation un peu paradoxale: La *révolution managériale* est, historiquement, le résultat d'un recours prononcé aux marchés financiers, mais l'apogée de l'ère fordiste est caractérisée par le personnage du *manager* et Chandler a raison de souligner l'importance des organisations privées dans la coordination des activités économiques modernes (même le commerce international):
 - ▶ l'administration des grandes entreprises verticalement intégrées remplace le mécanisme du marché dans sa fonction de coordination.
- Les formes de contrôle vertical se sont développées parce que les marchés, tels qu'ils existaient à l'époque, étaient incapables de répondre aux besoins de coordination des technologies de production de masse.
- Caractéristiques générales de la production de masse: coûts fixes élevés, allongement du détour de production, augmentation de la taille optimale des unités de production. Le marché n'est pas très compatible avec ces caractéristiques technologiques et organisationnelles.

4.1 Un nouveau retour du marché est en préparation dans l'ère de la grande firme intégrée

- Le développement de la grande entreprise managériale a en fait amené à la création de divisions fonctionnelles pointues et innovantes: achats (y compris sous-traitance); vente (y compris franchise); marketing; recherche; etc.
- Ce faisant, elles ont créé des métiers nouveaux, lesquels ont ensuite diffusé aussi en dehors de ces firmes, ce qui a abouti à l'émergence de nouveaux secteurs de services (les services aux entreprises, parfois de haut niveau technique).
- Ce processus a préparé une forme de retour au marché (nouveau paradoxe)

4.2 Les nouvelles tendances: depuis les années '80

- Influence de la technologie, couplée à la demande:
 - ▶ Diminution de la taille optimale des unités de production, en écho à une plus large différenciation de la demande finale.
- Influence des marchés financiers et de la dérégulation:
 - ▶ innovations financières (fonds d'investissement), vagues de prises de contrôle hostile (OPA), démantèlement des services publics, ont renforcé l'incitation à la "dé-intégration" (*unbundling*)
- Le résultat est un mouvement très fort d'externalisation (*outsourcing*) et une redistribution des positions dans la chaîne de valeur, avec le renforcement du tertiaire spécialisé, le développement d'entreprises de sous-traitance de grande taille, de distributeurs puissants, etc.

Quelques exemples

- Les constructeurs automobiles et leurs “équipementiers” : GM et Delphi, Ford et Visteon, Peugeot et Faurecia, etc. Filialisation, puis externalisation complète (pour les groupes américains)
 - ▶ évolution du métier des équipementiers: on ne leur commande plus des pièces mais des sous-systèmes complets cela va souvent jusqu’à 60% du coût final du véhicule.
- En pharmacie: les grandes firmes intégrées ont externalisé certaines production ou le marketing; parfois même une partie de la recherche (les essais cliniques)
- Dans les semi-conducteurs les firmes conservent les activités de conception, développement et marketing, mais sous-traitent la production des circuits.
- Les entreprises de logistique rentrent de plus en plus dans le métier de leurs clients en assurant la séquentialité et le juste à temps dans le livraison des pièces.

Remarque: le métier de sous-traitant a aussi évolué, les firmes devenant souvent des généralistes capables de servir plusieurs clients, voire proposant des produits sur catalogue

4.3 Vers une organisation de marchés de type modulaire

- On observe donc au bout du compte la création de *secteurs nouveaux* avec des compétences spécifiques
- Il y a spécialisation fonctionnelle
 - ▶ on trouve non seulement des constructeurs automobiles, mais aussi des spécialistes de systèmes complets de contrôle de la température, ou des sociétés de recherche sous contrat en pharmacie
- Avec généralisation des champs d'application
 - ▶ les compétences des nouvelles firmes spécialistes trouvent à s'appliquer sur des champs nouveaux, ce qui correspond bien à l'émergence d'un secteur à part entière
- L'ensemble de ces secteurs (marchés) interconnectés constitue un système modulaire efficace où tout le monde profite des avancées de chacun: compétences nouvelles, innovations de produits, etc.

4.4 L'influence du management par la valeur financière

- Les firmes se conçoivent de plus en plus comme des entreprises-réseaux. Plus que des avantages compétitifs *internes* en matière d'économies d'échelle, de différenciation du produit, etc., elles bâtissent leur stratégie sur des partenariats et leur métier de base porte de plus en plus sur les *procédures de coordination*.
 - Il n'y a plus de séparation aussi nette qu'autrefois entre intérieur et extérieur de la firme, ce qui complique le modèle Coase-Williamson
 - Ce n'est pas exactement un repli sur le noyau dur des compétences dans le même schéma d'une filière, car l'ancienne firme intégrée ne se contente pas d'acheter et de vendre depuis son maillon de la chaîne de valeur, elle organise (conçoit, coordonne, contrôle) la filière
- La finance apparaît alors comme le principal vecteur d'intégration
 - Prises de participation, fusions-acquisitions, filialisations sont des outils naturels pour construire ces systèmes
 - En parallèle, on observe une évolution des perceptions concernant les actifs constituant la firme: tout actif peut être vu comme un actif financier. Le portefeuille d'activités devient un portefeuille d'actifs financiers

Conclusion: à la modularité technique et organisationnelle s'ajoute une flexibilité financière

4.5 Un système bien adapté à l'économie de la connaissance

- L'architecture modulaire du système permet des apprentissages diversifiés par secteur tout en maintenant des liens (non seulement économiques, mais aussi cognitifs – les TIC contribuent à l'interface des informations et des connaissances)
- L'innovation est souvent facilitée par la l'externalisation, en échappant aux pesanteurs organisationnelles internes
 - ▶ les employés des entreprises existantes peuvent s'opposer aux changements car ils craignent la dévalorisation de leurs compétences
- Si les marchés financiers ne sont pas trop myopes, ils introduisent des modes de gouvernance favorables à l'innovation
 - ▶ évaluation de la firme et de ses stratégies en fonction de la valeur anticipée de ses actifs et non pas en fonction de données comptables (mais si les actionnaires ne sont pas très éclairés, on peut craindre au contraire une concentration sur des critères statiques: la *shareholder value* est à double tranchant)