

SCIENCES ECONOMIQUES ET SOCIALES

Stage de Formation – Université d'Orléans

1^{ère} journée : Lundi 6 décembre 2010

« *Entreprises et production* »

Actualisation des connaissances et production de ressources

SOMMAIRE DU DOSSIER

2ème partie : Entreprises et production

- **8. Les coûts de coordination du marché expliquent l'émergence de la firme** page 18
- **9. La théorie des coûts de transaction**..... page 19
- **10. Définition de la firme réseau** page 21
- **11. L'organisation de l'entreprise et les TIC** page 22
- **12. Typologie des entreprises réseau** page 26
- **13. Les relations d'agence**..... page 28
- **14. Bibliographie – Sitographie** page 30

8. Les coûts de coordination du marché expliquent l'émergence de la firme

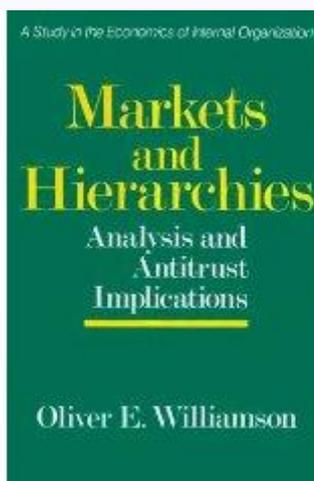
La question des frontières de la firme, incitation et coordination dans la firme-réseau, Bernard BAUDRY, Revue économique, vol 55, mars 2004, p 247-274

Depuis l'article fondateur de Coase de 1937 sur « La nature de la firme », le débat marché/hierarchie a connu des développements spectaculaires et la littérature économique sur ce thème est devenue extrêmement abondante. Relancé par Williamson dans les années 1970 et 1980, ce débat reste aujourd'hui très important, comme en témoigne la livraison des *Papers* et *Proceedings* de l'*American Economic Review* de mai 2001 consacrée à l'étendue de la firme. La question centrale, qui émerge de façon récurrente de l'ensemble de ces travaux, a trait à la question des frontières de la firme, qui de fait constitue le point de départ de la réflexion de Coase. Plus précisément, Coase tente dans son article de répondre aux deux interrogations suivantes : d'une part, comment définir la firme par opposition au marché, et, d'autre part, quels sont les coûts qui influent sur la répartition des transactions entre le marché et la firme. En ce qui concerne le premier point, les frontières de la firme reposent pour cet auteur sur l'opposition entre une relation commerciale – entre un vendeur et un acheteur –, gouvernée par le système des prix, et une relation d'emploi – entre un employeur et un employé –, gouvernée par l'autorité¹. Pour ce qui est du second, Coase met l'accent, lorsqu'il tente de définir les coûts liés à l'utilisation du marché, sur les difficultés de mise en relation des acheteurs et des vendeurs, difficultés liées à la négociation sur les prix par exemple. Autrement dit, les coûts de fonctionnement du marché renvoient principalement à ce que les économistes qualifient aujourd'hui de coûts de coordination, le problème de la coordination dans une économie de marché se rapportant, selon Milgrom et Roberts, à « la nécessité de déterminer les prix et les autres détails de la transaction, (et) de faire en sorte que les acheteurs et les vendeurs potentiels puissent se connaître et se rencontrer pour transacter » ([1992], p. 29). Mais, de manière symétrique, le recours à la firme génère également des coûts, coûts liés aux rendements décroissants de la fonction d'entrepreneur et à une mauvaise allocation des facteurs de production à l'intérieur de la firme. Ces coûts, dénommés par Coase de coûts d'organisation, s'apparentent aux coûts de coordination de la hiérarchie qui résultent notamment des problèmes de transmission de l'information et des imperfections de la communication (*ibid.*).

Comment cette double interrogation « coasienne » sur les frontières de la firme se manifeste-t-elle aujourd'hui ?(...) Dans la littérature économique, deux courants constitués et structurés apportent une réponse positive : c'est ainsi que pour la théorie des coûts de transaction (TCT) et la théorie des contrats incomplets (TCI)¹, les frontières de la firme, délimitées par la propriété des actifs non humains, sont fondamentales pour expliquer les comportements des agents économiques et l'efficacité des formes organisationnelles. Par ailleurs, l'étude des faits montre à l'observateur, d'une part, une tendance à la désintégration verticale, qui modifie le tracé des frontières des firmes, et, d'autre part, de nouvelles relations inter-firmes, fondées sur des relations contractuelles éventuellement de longue durée et sur un transfert de responsabilités en direction des fournisseurs (Le Vigoureux [2000] ; Batsch [2002]). Ce double mouvement, qui pour de nombreux auteurs aboutit au développement des « firmes-réseaux »³, forme organisationnelle entendue comme un ensemble structuré de firmes reliées dans une dimension d'échange verticale et piloté par une firme qualifiée de « firme-pivot » (Fréry [1998])⁴, ne fait donc que renforcer l'intérêt du chercheur pour la double question initiée par Coase, à savoir (i) la définition des frontières de la firme et (ii) le rôle de la propriété sur les coûts de motivation et de coordination.

9. La théorie des coûts de transaction

Nicolat Rouillot, <http://echographies.blogspot.com>



Avant de parler de la théorie, il est nécessaire de faire un point sur ce que sont les coûts de transaction. L'article de Ronald Coase paru en 1937 sous le titre de « The nature of the Firm » est à l'origine de cette expression. Pour le dire simplement, un coût de transaction est un coût lié à une transaction économique réalisée sur un marché. Dans la théorie économique classique qui postule comme cadre analytique une concurrence pure et parfaite sur le marché, les coûts liés aux transactions faites sur ce marché ne sont pas pris en compte. Selon Carl J. Dahlman (« The problem of Externality », 1979), il est possible de dégager trois types de coût : les coûts liés à la recherche de

l'information, notamment au temps passé à découvrir les bons prix, les coûts qui sont propres au contrat (coûts de négociation et de conclusion d'un contrat pour chaque transaction, de recherche de partenaires ou de modalités pour résoudre les conflits) et les coûts liés à l'incertitude, notamment dans le cas des transactions internationales ou des transactions difficiles à spécifier (R&D, conseil, etc.).

Le principal intérêt de placer la focale sur les coûts de transaction comme le fait Coase est de montrer que le recours au marché n'est pas gratuit. Dans l'esprit de Coase, il s'agit de se demander pourquoi il existe quelque chose comme des firmes. Si comme le soutient l'analyse économique classique, le recours au marché est toujours ce qu'il y a de plus efficace, comment expliquer qu'il existe des firmes qui s'organisent en interne pour ne pas avoir à recourir au marché ? Sa réponse est qu'il existe un coût lié au marché et qu'il s'agit là d'un mode de coordination comme un autre. Par conséquent, pour limiter les coûts de transaction, les firmes ont intérêt à internaliser une partie de leur production. En donnant à l'entrepreneur la décision d'allouer les ressources au lieu de s'en remettre au marché, on économise du temps pour chercher le bon prix, on limite les coûts liés au contrat et on restreint l'incertitude. Ainsi Coase affirme que si la firme existe, c'est justement parce qu'elle permet d'économiser les coûts de transaction nécessaire sur un marché.

Cependant le choix de la coordination sur le mode de l'internalisation des coûts au sein de la firme a aussi un coût. Une firme ne peut donc pas croître de manière illimitée. Il existe un moment critique où sa taille rend plus profitable le recours au marché malgré les coûts de transaction. Coase oppose donc le marché et la firme comme modalités alternatives de coordination des activités économiques et démontre l'existence d'une taille optimale de la firme : celle correspondant au point d'équilibre entre le coût interne de la transaction marginale et le coût externe du recours au marché.

Si l'on doit à Ronald Coase le concept de coût de transaction, c'est cependant Oliver Williamson qui est considéré comme le fondateur de la théorie des coûts de transaction. C'est en effet à ce dernier que l'on doit une modélisation des observations de Coase. Williamson encadre l'idée de coûts de transaction de deux considérations : l'une sur le comportement économique des agents, l'autre sur l'environnement de la transaction. Concernant tout d'abord le comportement économique des agents, il postule deux éléments : d'une part, le fait que les agents ont une rationalité limitée (idée qu'il reprend à Herbert Simon), c'est-à-dire qu'ils n'optimisent pas comme le soutient la doctrine économique traditionnelle, mais qu'ils s'arrêtent une fois qu'une solution leur paraît satisfaisante ; d'autre part, le fait que les agents adoptent des comportements opportunistes, c'est-à-dire qu'ils

recherchent leur intérêt personnel avec une certaine ruse. Concernant ensuite l'environnement de la transaction, il postule également deux éléments : d'une part, le fait que l'environnement est une donnée complexe et incertaine, ce qui conduit les agents à se mouvoir dans un contexte où ils doivent prendre des risques et où ils ne peuvent pas tout savoir ; d'autre part, la prise en compte des caractéristiques de la transaction est importante, caractéristiques qui renvoient à la fréquence et à la spécificité des actifs de ces transactions. Un actif spécifique est un bien ou un service qui est difficilement redéployable pour un autre emploi.

De ces divers postulats, on peut tirer deux enseignements. Comme les agents ont une rationalité limitée et des comportements opportunistes, il est impossible d'établir des contrats précis et complets. Toute transaction comporte donc un risque irréductible. A partir de là, lorsque les actifs sont très spécifiques, l'incertitude et la fréquence des transactions entraînent une hausse des coûts, ce qui finit par rendre souhaitable le recours à l'organisation. Ainsi, plus l'incertitude est forte et plus l'internalisation apparaît comme un moyen d'économiser les coûts de transaction lié au recours au marché.

A l'opposé du marché, Williamson distingue la « hiérarchie » qui correspond le plus souvent à l'entreprise, et à ce que Coase appelait la firme (cf. *Markets and Hierarchy. Analysis and Antitrust Implications*, 1975). La hiérarchie est un moyen d'économiser un marchandage sur les transactions coûteuses. Il place également des niveaux intermédiaires qui correspondent au contrat avec arbitrage (sous-traitance, franchise, joint venture, etc.). On peut recourir à ces contrats lorsque la transaction n'est pas suffisamment fréquente pour être internalisée. L'arbitrage est un moyen de se prémunir contre l'opportunisme. Ainsi, du degré de spécificité des actifs et de la fréquence des transactions, on va prendre la décision soit de faire au sein de la firme (hiérarchie), soit de faire faire (marché), soit de faire avec (contrat avec arbitrage). En sachant que plus la fréquence des transactions est forte et plus les actifs sont spécifiques, plus l'on va recourir à la hiérarchie.

Certes, cette théorie permet d'expliquer les mouvements d'intégration verticale (internalisation) ou de désintégration verticale (outsourcing) en vue de minimiser les coûts de transaction, il reste cependant un point problématique : celui du calcul du coût de transaction. En partant de l'hypothèse de rationalité limitée, comment rendre l'arbitrage entre marché et hiérarchie possible ? Il faut supposer tout d'abord que les différentes formes de coordination soient comparables (résultats identiques mais coûts différents). Il faut également supposer possible d'évaluer le coût de ces formes de coordination. Or si la connaissance des coûts de recours au marché est possible, celle des coûts de l'internalisation en revanche n'est possible qu'après l'internalisation effectuée. Autre question et non des moindres : quand faut-il réfléchir à l'alternative marché/hiérarchie ? Si cet arbitrage doit se faire à tout moment, cela suppose non seulement une veille permanente des agents économiques (ce qui à un coût, celui de la recherche d'informations), mais aussi une alternance permanente entre marché et hiérarchie (qui a aussi un coût, celui du changement organisationnel dont l'approche transactionnelle ne dit rien). Ces deux questions renvoient aux limites de la théorie des coûts de transaction.

10. Définition de la firme-réseau

La question des frontières de la firme, incitation et coordination dans la firme-réseau, Bernard BAUDRY, Revue économique, vol 55, mars 2004, p 247-274

D'une manière générale, les quatre éléments suivants caractérisent, selon nous, une firme-réseau.

– Une firme-réseau regroupe contractuellement un ensemble de firmes (*i*) juridiquement indépendantes (*ii*) reliées verticalement (*iii*), au sein duquel une firme principale, qualifiée de firme-pivot, de firme-noyau ou encore d'agence centrale (Fréry [1997], p. 39), coordonne de manière récurrente des opérations d'approvisionnement, de production et de distribution².

– Les échanges intra-réseau, donc entre les firmes qui composent le réseau, sont en partie « hors marché », puisque les produits ne préexistent pas à l'échange. Dès lors, soit le produit existe sous forme de « plan » conçu par la firme-pivot, et le fournisseur se chargera de la fabrication, soit il n'existe que sous forme de « besoin » exprimé par le client et c'est en commun que le client et le fournisseur effectueront la conception, le fournisseur se chargeant ensuite de la fabrication. Le fournisseur doit ainsi accepter de nombreuses obligations contractuelles de la part du client, et notamment des directives techniques plus ou moins contraignantes (plan de la pièce, spécifications fonctionnelles, etc.) (Stinchcombe [1985]). Il s'agit ici d'une originalité centrale de la firme-réseau dans la mesure où il n'existe pas de confrontation entre une offre et une demande portant sur des biens parfaitement standardisés et homogènes³. Dans ces conditions, le problème central de la firme-pivot est un problème d'organisation de la production : elle doit (*i*) rechercher des compétences dont elle ne dispose pas (ou plus si elle a externalisé l'activité) et (*ii*), corrélativement, il existe un impératif de coordination important, lequel ne peut être résolu par le seul marché, marché entendu au sens classique du terme.

– La conjonction des deux premières caractéristiques implique – en partie – la troisième : au sein du réseau, la coordination inter-firmes, de manière précise, porte sur des activités complémentaires non similaires, telles que Richardson les définit dans son article de 1972. Rappelons que, pour cet auteur, le terme « activité » est entendu dans son extension sémantique maximale, car il désigne non seulement les activités de production, mais aussi la recherche/développement, le marketing. Des activités complémentaires non similaires correspondent aux activités qui demandent des compétences différentes pour être entreprises, la notion de « compétence » renvoyant aux savoirs, aux expériences et qualifications, et elles représentent différentes phases d'un processus de production. Ces activités doivent dès lors être coordonnées¹.

– Enfin, et il s'agit du résultat de la répartition des tâches entre les firmes composant le réseau, la firme-réseau, du point de vue de son architecture organisationnelle, est fréquemment organisée sous une forme pyramidale, composée de deux, voire de trois niveaux. Cette organisation pyramidale s'accompagne d'une délégation de responsabilités. C'est ainsi que lorsqu'il existe deux niveaux, la firme-pivot délègue à la firme située sur le premier niveau le soin d'organiser les transactions avec les firmes du deuxième niveau, tout en exerçant un certain contrôle, par exemple sur le choix des firmes du deuxième niveau². Ainsi définie, la firme-réseau se rencontre dans de nombreux secteurs, l'automobile, la construction aéronautique, la chaussure, le textile, le bâtiment, l'édition cinématographique, l'informatique, l'agro-alimentaire³ (Fréry [1998], p. 62). À titre d'exemple Renault, PSA, Aérospatiale, Danone, Benetton, Nike, Marks and Spencer, Bombardier.

11. L'organisation de l'entreprise et les TIC

L'entreprise-réseau : une nouvelle frontière pour les managers ?

Liliane ESNAULT Professeur - Organisation et Management des Technologies de l'Information-
Groupe ESC Lyon

11.1 La première informatique, la bureaucratie mécaniste et l'âge IBM

Le développement de l'informatique dans les entreprises au cours des années 60-70 s'est produit dans une logique d'automatisation de processus répétitifs et coûteux en main d'oeuvre peu spécialisée, comme, par exemple, les processus comptables et de traitement de paie, et les traitements statistiques (assurances, administrations). Dans ces domaines, l'informatisation s'accompagne de gains de productivité d'autant plus facilement mesurables qu'il s'agit de tâches précises et "mécanisées" où la performance de la machine surpasse en rapidité, en quantité de traitement et en fiabilité le travail humain.

Les programmes et les fichiers, développés sur mesure pour reproduire fidèlement l'organisation de l'entreprise, sont parfaitement adaptés à la nature bureaucratique du travail de gestion réalisé par l'informatique, avec des procédures bien établies, des tâches bien spécifiées et un ensemble complet de fiches, bordereaux et imprimés qu'il suffit de reprendre en automatisant la gestion.

Le système informatique, structuré "en étoile" autour de l'ordinateur central, isolé dans le sanctuaire de la salle informatique, est à la fois l'image et l'objet d'une technostucture toute puissante. "L'utilisateur final" est le grand absent de cette structure, tant physiquement (au départ les consoles de "temps partagé" sont encore réservées aux informaticiens) que dans la prise en compte de ses *desiderata*. Il faut dire que les systèmes ne sont pas très souples, sont difficiles à mettre en œuvre et à programmer, que les programmes sont parfois des "usines à gaz", où les modifications sont difficiles et périlleuses.

L'industrie informatique se structure rapidement autour d'un pôle fortement américain (Breton, 1990) (en 67 les huit plus puissantes compagnies sont américaines et détiennent 90% du marché mondial) largement dominé dès les années 50 par IBM ; bien qu'ayant déjà eu du mal à prendre le virage de la mini-informatique (par rapport aux premiers ordinateurs), IBM est le leader incontesté de la vente de systèmes informatiques, avec, dès le début, l'accent mis sur le traitement de l'information et son importance stratégique pour l'entreprise (Mc Kenna 1990). C'est l'époque des "systèmes propriétaires" et de la politique du client captif.

On obtient ainsi un premier ensemble assez cohérent (voir Fig.2.):

- structure dominante taylorienne et bureaucratique, à la fois chez les clients, chez les fournisseurs et au sein du service informatique ;
- tâches spécialisées et parcellisées, pour la gestion comme pour la production, procédures strictes, travaux codifiés, permettant le remplacement d'une main d'œuvre de bureau abondante et peu qualifiée par des programmes efficaces et productifs ;
- ensemble relativement stable du fait de la politique des constructeurs qui, en quelque sorte, se "partagent le gâteau", avec une croissance régulière et des profits confortables ;
- l'innovation technologique est constante et régulière, relativement bien maîtrisée par les constructeurs eux-mêmes, et orientée principalement vers "plus de puissance à moindre coût", c'est-à-dire un plus gros ordinateur pour centraliser encore plus de traitements et de terminaux .

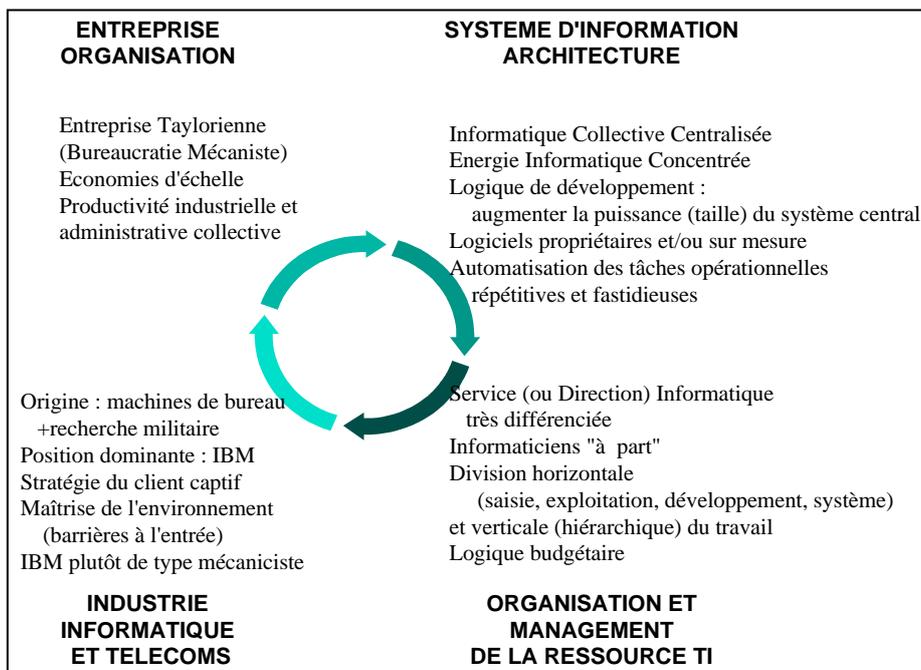


Fig. 2. : L'âge IBM

11.2 Le boum de la micro-informatique, l'entreprise organique et l'âge Microsoft

A la fin des années 60 et au début des années 70 se produit un phénomène relativement général au moins dans le monde occidental, caractérisé par une "contestation" des systèmes établis, sous différentes formes.

Du côté des entreprises, on s'intéresse de plus en plus à des formes d'organisation qui "marchent aussi", bien que ne reposant pas sur les sacro-saints principes de Fayol, Taylor et Ford, mais faisant une plus large place aux individus ou groupes d'individus.

Du côté de la technologie informatique, quelques "bricoleurs illuminés", ayant compris que "celui qui détient l'informatique détient le pouvoir" rêvent de mettre l'informatique à la portée de tous et inventent le micro-ordinateur. Quelque part du côté de Palo Alto, dans la Vallée du Risque et du Silicium, les "inventeurs surdoués de la réalité" (Gauchey, 1990) multiplient les innovations technologiques et les entreprises où "l'air ambiant est propice à la création" (Ichbiah, 1990), où la façon de vivre et de travailler est hautement informelle, où les patrons, nouveaux milliardaires de 25 ans, déjeunent à la cafétéria avec les programmeurs, où les projets et les structures durent le temps d'une nouvelle innovation.

Le micro-ordinateur est un système personnel, peu cher, facile à obtenir et à mettre en œuvre, et on peut faire des choses intéressantes sans programmer, donc sans être informaticien, et même sans avoir besoin des informaticiens (au début, tout au moins...). Certains vont même jusqu'à prédire que l'ère de l'informatique informaticienne est révolue !

Avec les micro-ordinateurs, deux révolutions majeures se font jour dans le monde de l'informatique : l'apparition des standards ouverts et la prédominance du logiciel.

Dans un premier temps, le rôle d'IBM est indirectement déterminant : L'IBM-PC, annoncé en août 81, est fait d'un assemblage d'éléments non-propriétaires (ce qui permet le clonage) et possède un système d'exploitation réalisé par Microsoft, le DOS, ce qui permet le démarrage en force de cette dernière. Dès 84, 80% des micro-ordinateurs (hors Apple) utilisent le MS-DOS. Entre-temps Microsoft s'est également positionné sur le marché des logiciels bureautique et des outils logiciels.

Peu à peu, le micro-ordinateur gagne tous les postes de l'entreprise, les applications se multiplient ; mais pas question ici de développement sur mesure ; c'est le domaine du prêt-à-porter logiciel, le progiciel ; prêt à l'emploi, simple, de plus en plus convivial, le progiciel micro-informatique sait tout

faire. C'est aussi l'époque de "l'intelligence artificielle", où l'on découvre que l'ordinateur peut traiter des symboles autres que de simples lettres et chiffres, le développement des bases de données relationnelles et des méthodes de conception systémiques.

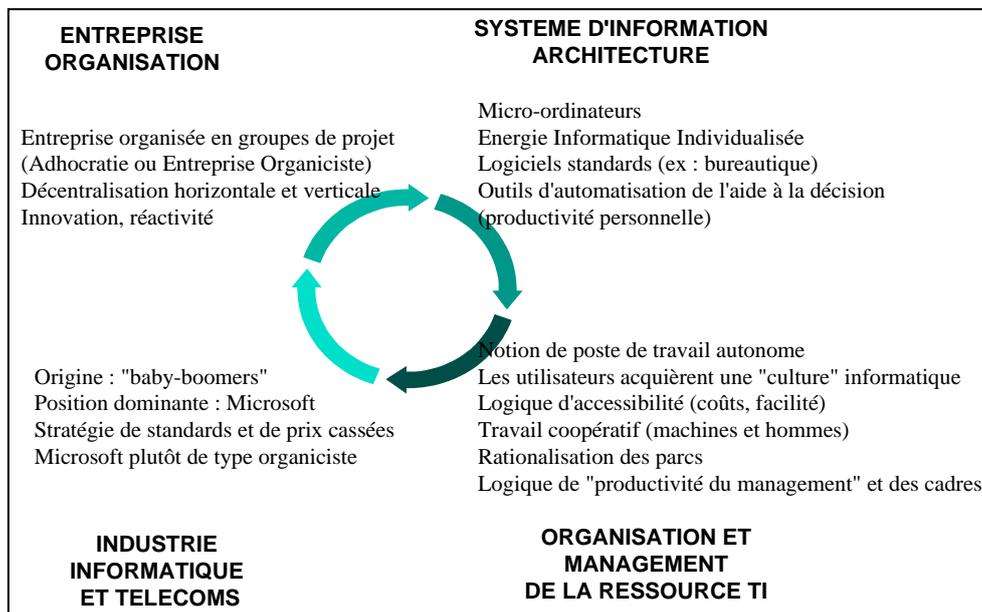


Fig. 3. : L'âge Microsoft

On obtient ainsi un deuxième système relativement cohérent (voir Fig. 3.) :

- plus d'autonomie pour des personnels plus experts et plus responsables ;
- plus de souplesse et d'innovation pour des entreprises réactives et mobiles, cellules vivantes en forte interaction avec leur environnement ;
- plus de performance pour des systèmes personnels faciles d'accès au service de "l'utilisateur final".

11.3 La "mode" réseau, la mondialisation de l'économie et l'âge InterNet

Avec les années 90, le "petit village" du monde engagé dans le compétition économique découvre l'économie de la flexibilité (Butera, 1991) et de l'interdépendance (voir Rockart in Scott-Morton, 1991). Les grandes entreprises pyramidales et monolithiques cèdent le pas à des structures plus "fédératives" (AT&T, G.E., puis IBM et Dec) ; les petites structures s'associent dans diverses formes de partenariat, tant sur un plan vertical (le long de la chaîne de valeur) que sur un plan horizontal (conquête de marchés internationaux).

La technologie informatique est entrée dans l'ère des systèmes coopératifs (partager pour mieux régner ?) ; minis, micros, stations de travail s'allient au travers des réseaux locaux qui deviennent les systèmes nerveux des entreprises ; ces mêmes réseaux locaux se fédèrent au niveau national puis transnational via les grands réseaux des opérateurs de télécommunications. Les maîtres mots sont ouverture, standards, interopérabilité ; ce qui signifie que désormais les utilisateurs souhaitent choisir les systèmes par rapport aux services qu'ils sont capables de leur rendre, en rapprochant ces services de leurs utilisateurs dans des architectures distribuées, et en assurant ainsi la meilleure performance perçue pour l'ensemble.

D'un ensemble d'outils supportant, facilitant et automatisant les activités opérationnelles de l'entreprise, les Technologies de l'Information sont devenues un facteur stratégique de survie et de développement des entreprises (Jelassi, 1994).

Dans l'entreprise mondiale qui fonctionne 24 h sur 24, la maîtrise des Technologies de l'Information n'est plus seulement une affaire d'informaticien ; c'est à la fois l'affaire de spécialistes de plus en plus pointus (Bases de Données, Génie Logiciel, Réseaux), situés de plus en plus souvent hors de l'entreprise, et celle des utilisateurs dans les services fonctionnels, ceux qui sont à même de saisir les opportunités stratégiques offertes par ces nouvelles technologies. Le développement des nouveaux systèmes s'organise sous forme de projets mixtes (managers / spécialistes / informaticiens / utilisateurs / hommes de terrain) autour d'architectures client-serveur (à chacun selon ses compétences), de systèmes "end-user" de plus en plus conviviaux, de bases de données réparties, et de réseaux dont la sécurité n'a d'égale que la "transparence".

Dans l'entreprise-réseau, structurée autour de son réseau de technologies de l'information, le management des systèmes d'information s'organise en réseau entre la Direction des systèmes d'information, les services utilisateurs et les partenaires de l'entreprise (voir Fig. 4.).

Dans l'ensemble des structures-réseau qui nous concernent ici, c'est-à-dire relativement formalisées dans des relations liées à des transactions économiques, il apparaît que la structure technologique constituée par le système d'information et son architecture jouent souvent un rôle majeur ; nous allons essayer de l'illustrer par quelques exemples, qui nous permettront d'esquisser une typologie de l'entreprise-réseau ; puis nous essayerons de montrer en quoi ceci peut nous servir pour d'une part élaborer de nouveaux outils de management des systèmes d'information et d'autre part comprendre l'évolution actuelle des acteurs du marché des technologies de l'information.

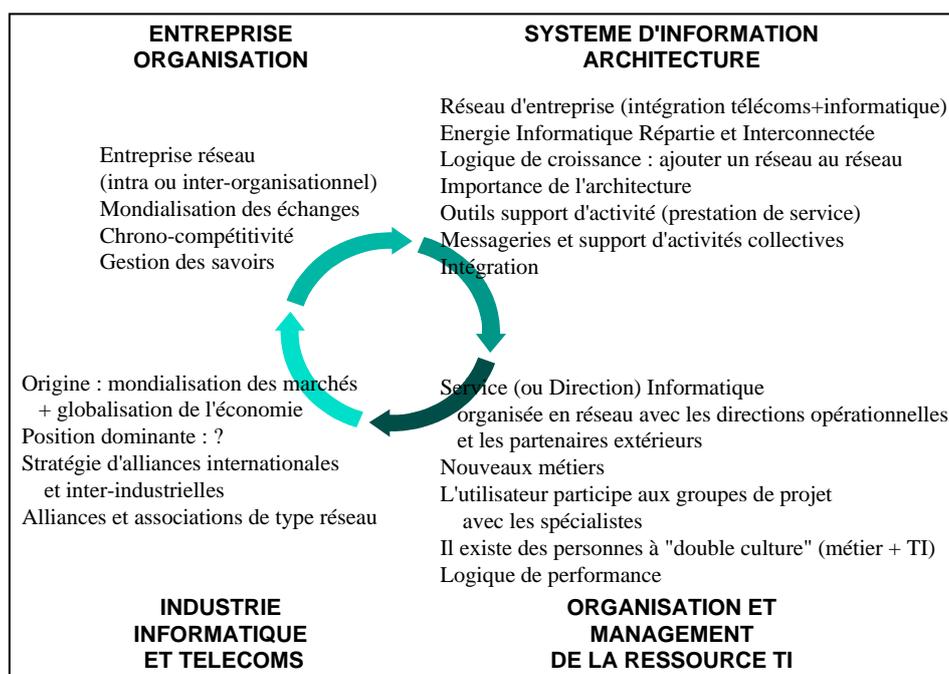


Fig. 4. : l'âge InterNet

De "l'âge IBM", en passant par "l'âge Microsoft", nous voici maintenant à "l'âge InterNet".

12. Typologie des entreprises-réseau

Liliane ESNAULT Professeur - Organisation et Management des Technologies de l'Information-
Groupe ESC Lyon (Op. cit.)

L'entreprise éclatée

L'entreprise éclatée est une organisation dont l'identité et les frontières sont généralement claires et bien établies, mais dont la "surface" est non contiguë, que ce soit pour des raisons "géographiques" ou "fonctionnelles".

On trouvera dans ce type le "continuum des multinationales" (internationales, multidomestiques, globales etc., voir par exemple Burn 1994). Dans ces entreprises, souvent de grande taille, les jeux croisés des délocalisations et des concentrations, des décentralisations et des recentralisations sont à mettre en liaison directe avec les architectures et les fonctions des réseaux électroniques mis en œuvre, du moins pour celles qui sont performantes (Burn, 1994). Ce sont les "grandes entreprises qui veulent se faire petites" dont parle Butera (Butera, 1991), et il y a loin de "l'impérialiste" ITT des années 60 à la structure mise en place par Asea Brown Boveri pour être à la fois performante globalement et localement (Hastings, 1993).

Mais d'autres formes, comme les entreprises structurées en agences commerciales, les entreprises "multi-sites", les groupes de PME chapeautés par un holding financier, appartiennent aussi à cette catégorie, de même que certaines entreprises organisées en groupes de projet internes où les moyens logistiques sont répartis entre les projets (éclatement opérationnel).

Ces structures, qu'elles soient petites ou grandes, ont en commun d'avoir une identité marquée (un nom, une enseigne, une ou plusieurs marques) et un contrôle centralisé, matérialisé par une élaboration de la stratégie au centre, et des systèmes de reporting, identifiables notamment aux logiciels mis en place et aux mouvements d'information constatés. C'est la structure "en étoile", monocentrée, bien connue des informaticiens depuis les années 60, et dont on sait qu'elle est loin d'avoir disparu, même dans les structures de réseau les plus récentes. Dans ces structures, les problèmes sont souvent liés à l'éloignement des nœuds, aux problèmes du multinationalisme (environnements culturels, juridiques, commerciaux, sociaux différents), de la diversification des pôles d'activité (qui amène parfois certains groupes à devoir se "recentrer").

Ces formes réseau, de type intra-organisationnel, existent déjà depuis longtemps. Elles ont été (et continuent d'être) analysées en détail dans la littérature américaine pour ce qui concerne les multinationales. (...)

L'entreprise étendue

Dans le cas de l'entreprise étendue, le réseau devient un système réparti sur plusieurs entreprises, en relations étroites pour un certain type de fonction ou de service. Il peut y avoir extension le long de la chaîne de valeur, comme dans le cas de la sous-traitance automobile (via le système d'EDI ou via l'intégration CFAO), ou extension par externalisation de services, comme pour l'outsourcing ou l'utilisation de moyens de paiement électroniques.

Il s'agit de réseau multi-centré (distribué) au sens où plusieurs entreprises distinctes (dont les structures juridiques et financières, les identités, les fonctionnements, les objectifs, les personnels sont distincts) en constituent les nœuds, et dont les arcs sont matérialisés par des réseaux technologiques spécifiques : EDI commerciaux, EDT, EDI financiers ou réseau de transport lui-même dans le cas de l'outsourcing.

En général l'un des nœuds est prédominant, soit par la taille (Promodès et ses petits fournisseurs), soit par sa fonction "d'animateur" de la structure (Renault et ses sous-traitants), soit par son "monopole technologique" (GSI et ses clients en Facilities Management).

Ces formes d'organisation doivent être coopératives (client-fournisseur comme on dit client-serveur), les risques majeurs étant : la logique "maître-esclave" de fait (donneur d'ordres quasi exclusif, fournisseur en situation de monopole) ; le "défaut de passerelle" sur une partie du réseau (re-saisie des commandes passées par EDI pour cause de non intégration des systèmes) ; la multiplication des "protocoles", heureusement limitée par la standardisation (on standardise les

processus de certification comme on standardise les protocoles EDI, de moins en moins liés à chacun des partenaires).

L'entreprise associée

Ce type de structure résulte de l'association d'entités, ayant une identité individuelle propre, dans des structures temporaires plus ou moins formalisées. On peut citer, à titre d'exemple :

- les groupes de projet R&D style "projets européens", structures temporaires généralement de niveau international, permettant de mettre à la disposition des chercheurs des moyens d'un ordre de grandeur supérieur ; il peut s'agir d'un regroupement "physique" (dans un labo créé à cet effet) ou "logique", via des réseaux électroniques.
- les partenariats / réseaux de PME, basés soit sur des réseaux personnels (connaissances, Ecoles, ...), soit sur une proximité géographique (Technopole), soit sur une communauté de moyens (Télébase), soit sur un bassin d'emploi (textile, plasturgie).
- les relations intermédiées durables comme celles que l'on rencontre dans certaines formes de commerce électronique (le centre CITIUS de DDP par exemple).
- mais aussi les "alliances", comme celles que l'on voit se créer actuellement entre de grandes entreprises du secteur des télécommunications, du vidéo-câblage et des média autour des autoroutes de l'information.

Ces structures fonctionnent grâce à la mise en œuvre de systèmes de communication complexes, plus ou moins "soft" (relations de personnes, fax, téléphone) ou "hard" (messageries, groupwares, EDI, RSVA, InterNet, etc...).

Dans ces réseaux, le "centre" est en quelque sorte réparti dans la structure. On connaît peu d'exemples de ce type de réseau en informatique proprement dite (sont-ils jugés trop difficiles à gérer ?), mais c'est une structure assez proche de celle des réseaux de télécommunications, caractérisés par la forte décentralisation des activités de fonctionnement et de gestion du réseau (et la redondance des moyens). Ces associations sont les plus innovantes en termes de structure et de management, les plus complexes aussi. Certains y voient une résurgence de formes anciennes, hanséatiques, moyenâgeuses, ou utopistes (Fréry, 1994, Vidal, 1994).

Ces formes à "géométrie variable" impliquent souvent des engagements forts même s'ils ne sont pas toujours fondés sur des liens formels, mais plutôt sur des relations de confiance, en fonction d'opportunités commerciales ou stratégiques. Ces entreprises développent souvent des stratégies de "niche", dans lesquelles la réactivité est un facteur de succès primordial.

L'entreprise virtuelle

C'est la "forme ultime" de l'entreprise-réseau, où la réalité physique de l'entreprise disparaît au profit d'une réalité logique fondée sur l'appartenance à une entité juridico-fonctionnelle non nécessairement localisée géographiquement. (Ettighoffer, 1992). Cette forme de travail (le "véritable" télétravail) peut concerner aussi bien les populations techniques, commerciales, d'encadrement moyen, de services internes ou externes, de secrétariat, etc...Il peut s'agir d'une entreprise classique qui se "virtualise" (maintenance Dec, force de vente IBM) ou d'une entreprise qui se crée ou se restructure ou se diversifie autour d'un service de réseau à valeur ajoutée (RSVA).

13. Les relations d'agence

Nathalie Gardes, Maitre de conférence en gestion, IUT GEA Bayonne
<http://gouvernance.canalblog.com/archives/2005/03/06/362064.html>

M. Jensen et W. Meckling (1976) définissent une relation d'agence comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour accomplir quelques services en leur nom, impliquant la délégation d'une partie de l'autorité de prise de décision à l'agent. De part sa nature, la relation d'agence pose problème dans la mesure où les intérêts personnels du principal et de l'agent sont divergents.

La théorie de l'agence repose sur deux hypothèses comportementales. La première suppose que les individus cherchent à maximiser leur utilité, la deuxième postule que les individus sont susceptibles de tirer profit de l'incomplétude des contrats (G. Charreaux, A. Couret, P. Joffre et alii, 1987).

13.1 Divergence d'intérêt

Selon la théorie de l'agence, les dirigeants sont les agents des actionnaires au sein de l'entreprise et ont vocation à gérer l'entreprise dans le sens de l'intérêt des actionnaires (M. Jensen et W. Meckling, 1976). Or, dirigeants et actionnaires possèdent des fonctions d'utilité différentes et agissent de façon à maximiser leur utilité respective. Selon M. Jensen et W. Meckling, le dirigeant a tendance à s'approprier une partie des ressources de la firme sous forme de privilèges pour sa propre consommation (dépenses discrétionnaires). Les développements ultérieurs ont mis en évidence la volonté des dirigeants de renforcer leur position à la tête de l'entreprise. Ils peuvent ainsi préférer la croissance du chiffre d'affaires à celle du profit, employer plus de personnel que nécessaire (...). Leur but est de servir l'intérêt social de l'entreprise avant de satisfaire les intérêts des actionnaires (distribution de dividendes ou revalorisation des titres) ou des salariés. En substance, l'aspiration du dirigeant consiste à maximiser sa rémunération et à minimiser son effort.

Cette divergence d'intérêt est accentuée par la différence des risques encourus. L'actionnaire peut perdre ses apports. Le dirigeant encourt le risque de perdre son emploi et sa valeur sur le marché du travail (E. Fama, 1980).

Ainsi, les efforts déployés par les dirigeants en faveur de l'entreprise, s'ils sont bénéfiques aux actionnaires, comportent pour eux une certaine désutilité. Les dirigeants qui ont la majeure partie de leur patrimoine (capital humain) investie dans leur société, sont beaucoup plus sensibles à la variabilité des résultats de la société que ne le sont les actionnaires qui peuvent facilement diversifier leur portefeuille. Les dirigeants encourent ainsi un risque plus important que les actionnaires. Il est donc de leur intérêt d'entreprendre des investissements moins risqués et plus rentables à court terme que ce qui serait souhaitable du point de vue de l'actionnaire.

13.2 Asymétrie dans la distribution de l'information, le problème de l'opportunisme

L'asymétrie dans la distribution de l'information associée à une divergence des intérêts donnent naissance au problème d'agence. En effet, s'il n'existe pas de divergence dans les préférences des acteurs, l'asymétrie informationnelle ne va pas poser de problèmes dans la mesure où l'agent choisira son action en accord avec le principal. De la même façon, en l'absence de problème d'asymétrie informationnelle, les éventuels conflits d'intérêt seront aisément surmontés dans la mesure où le principal détectera immédiatement tout comportement opportuniste de la part de l'agent. Or, la relation d'agence n'existe que parce que le principal estime l'agent mieux placé que lui pour gérer son bien. Il lui reconnaît des capacités et un savoir particuliers. L'asymétrie d'information est donc à l'origine de la relation contractuelle (P.Y. Gomez, 1996).

Les problèmes d'agence sont liés à la fois à l'incertitude, à l'imparfaite observabilité des efforts de l'agent ainsi qu'aux coûts d'établissement et d'exécution des contrats. La complexité du travail managérial ne pouvant faire l'objet d'une spécification précise, l'actionnaire s'expose, par conséquent, à l'opportunisme du dirigeant. Ainsi, plus l'environnement sera incertain, l'information asymétrique et la mesure de l'effort individuel problématique, plus sera élevé le risque de négligences préjudiciables aux intérêts des actionnaires.

Les relations d'agence laissent donc entrevoir à nouveaux les problèmes de risque moral, de sélection adverse et d'opportunisme. En effet, les dirigeants qui ont la charge de la gestion de l'entreprise disposent d'une information privilégiée sur son fonctionnement. En outre, l'actionnaire ne dispose pas toujours des compétences nécessaires lui permettant de savoir si une transaction sert ses propres intérêts ou ceux des dirigeants. Il est alors possible au gestionnaire d'adopter un comportement opportuniste en manipulant l'information dont il a la gestion, ne communiquant que ce qui sert son intérêt. L'opportunisme du gestionnaire peut le conduire à détourner pour son profit personnel diminuant d'autant le profit résiduel du propriétaire. Le principal devra donc mettre en place un système d'incitation et des mécanismes de contrôle s'il désire limiter les pertes occasionnées par une divergence d'intérêts (M. Jensen et W. Meckling, 1976 ; E. Fama, 1980). La mise en place de techniques de contrôle et systèmes d'incitation pour assurer le bon déroulement des contrats va engendrer des coûts d'agence. Ceux-ci peuvent être compris comme des coûts d'organisation et représentent le symétrique des coûts de transaction.

14. Bibliographie-Sitographie

O. Bouba Olga, Les theories de l'entreprise, Livre de Poche, 2003.

B. Coriat et O. Weinstein, les nouvelles theories de l'entreprise, Le Livre de Poche, 1995.

D. Cohen et T. Verdire, la mondialisation immatérielle, rapport au CAE, Aout 2008.

M. Hernandez et L. Marco, l'entrepreneuriat et les theories de la firme, Problèmes économiques, 15/01/2003.

S. Saussier et A. Yvrande, Economie des coûts de transaction, Théorie et applications, Repères La Découverte, 2007.

J.P Pollin, Quelle gouvernance pour quelles entreprises? , Les Cahiers français, n°309, Juillet Aout 2002.

O. Williamson, The Theory of the firm as governance structure: from choice to contract, Journal of Economic Perspectives, Vol 16, n°3, Eté 2002.

O. Williamson, Transaction Cost Economics: the natural progression, American Economic Review 100, Juin 2010.

100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, JL Magakian, MA Payaud

<http://echographies.blogspot.com>

<http://gouvernance.canalblog.com/archives/2005/03/06/362064.html>

www.em-lyon.net/emlyon/attachments/co

<http://www.cairn.info/revue-economique-2004-2-page-247.htm>