



Leçon 5

Le modèle économique de l'organisation

Introduction

Parler de “ nouvelles théories de la firme ”, c’est en même temps indiquer qu’il en existe d’anciennes et c’est inviter à parcourir cette théorie économique de la firme à la lumière des concepts de décision et d’organisation. Nous examinerons donc seulement les théories économiques qui font de l’entreprise un lieu privilégié de décision.

Pour cela, nous allons effectuer un parcours chronologique de la décision en commençant par la théorie économique dite classique, avec Adam Smith, jusqu’à la théorie économique néoclassique qui sera examinée, non pas par référence à un auteur mais à une école. Cette étape est nécessaire pour comprendre les apports des “ nouvelles théories de la firme ” qui seront examinées par référence à des auteurs en partant d’Herbert A. Simon.

Il faut marquer le fait que la tentative de proposer un modèle du sujet plus riche et plus réaliste n’est pas isolée. Pour reprendre les propos d’Alain Touraine, la fin du XX^{ème} siècle se caractérise, dans les sciences sociales, par le retour de l’acteur et du sujet même si ce phénomène ne touche encore que de façon ponctuelle l’économie et les sciences de l’organisation.

L'acteur et le sujet

Constatons avec Jean-François Chanlat, pour ce qui concerne l’acteur et le sujet que “ *pris entre la notion économique de l’agent et la réalité des structures, de la technologie et de l’environnement, le monde de la gestion a laissé peu de place à ces deux notions essentielles. Quand d’ailleurs il leur en donne une, il parle plus d’action que de subjectivité et il la réserve la plupart du temps aux cadres dirigeants* ”¹. Pas étonnant de retrouver une telle remarque sous la plume de l’éditeur de *L’individu dans l’organisation : les dimensions oubliées*². Mais il ne faut pas sous-estimer le potentiel du retour du sujet dans ces “ nouvelles théories de la firme ”.

¹Jean-François Chanlat, *Sciences sociales et management*, Les Presses de l’Université Laval & Editions Eska, Québec, 1998, p.85.

² Jean-François Chanlat, *L’individu dans l’organisation : les dimensions oubliées*, Sainte Foy et Paris, Les Presses de l’Université Laval et Eska, 1990



La décision

De même l'examen du statut de la décision y trouve tout à fait normalement sa place, d'autant que "l'économisation" de la pensée -c'est-à-dire la tendance à tout penser au regard des catégories de ce corpus économique là - est aujourd'hui dominante.

Le thème de la décision y est à la fois pensé et impensé. Impensé car toute décision est calculée en fonction d'un monde, le marché, et des agents économiques qui la composent. Pensé car l'acteur économique n'existe que par sa capacité à décider. "Je décide donc je suis" pourrait-on dire de son sujet ou, *a contrario*, "je n'existe pas si je ne décide pas". La décision est donc vue comme un processus atemporel, et elle se traduit par une action, celle d'offrir (et en dualité celle de demander). La théorie qui nous intéresse ici sera d'ailleurs d'abord celle de la demande car demander est en même temps offrir. Les "nouvelles" théories sont plutôt celles de la firme, lieu plus spécifique que le marché. Avec la firme les catégories de fonctionnement seront modélisées avec plus de réalisme que dans la théorie néo-classique standard. Le contenu de la décision est donc procédural, atemporel et explicite. Tenter une définition de la décision dans un tel univers pourrait conduire à la définir comme un processus atemporel de délibération au regard de procédures fixées et communes à tous les agents et traduit par un acte économique, acheter ou vendre (et / ou promettre d'acheter ou promettre de vendre).

Représenter l'organisation par le regard du calcul économique

Le projet de modification d'une représentation de l'organisation par le regard du calcul économique et en faisant du décideur un calculateur est à la fois ambitieux, ambigu et hégémonique.

- Ambitieux car il indique un monde d'organisations qui est intermédiaire entre la société et l'individu. Ce monde fonctionnerait comme des individus décidant par calcul, sur la base de critères strictement économiques. La représentation de l'organisation ainsi proposée est celle d'une somme d'individus et celle de la société se caractérise alors comme une somme d'organisations. C'est en particulier le projet d'Henri Mintzberg³ quand il nous invite à l'exploration d'un monde fait d'organisations qui est aussi en quelque sorte un monde où il n'y aurait pas autre chose que des organisations, un monde où les sociétés se dissoudraient dans les organisations qui elles mêmes se dissoudraient dans les individus qui les constituent.

³ Henri Mintzberg, *Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 1980.



- Ambigu car il pose le problème de savoir s'il y a une vie en dehors du calcul économique des acteurs venant constituer les organisations. Cela reviendrait, à l'instar de Saadi Lahlou, de poser la question de savoir : " Pour quelle espèce travaillons-nous ?"⁴ ". Il pose en effet la thèse de savoir si nous ne travaillerions pas pour une nouvelle espèce que nous aurions créée, celle des organisations et qui vivraient à la fois comme, indépendamment et au-delà des humains, car ceux-ci sont réduits aux catégories du calcul économique. A persévérer dans leur être, tout comme nous perséverons dans le nôtre, ces organisations là vivraient donc à la fois une vie autre que la nôtre, car d'ordre strictement économique, mais représentant aussi la nôtre du fait de nos obsessions économiques.

- Hégémonique car parler de l'organisation, c'est parler de toutes les entités au regard des catégories de l'entreprise et des catégories économiques. L'entreprise serait ainsi la forme canonique de l'organisation. A ce titre, toutes les organisations auraient vocation à fonctionner sur le modèle de l'entreprise.

Le regard porté sur l'organisation est alors double. L'entreprise, comme objet social, est confrontée aux problèmes de structures, aux méthodes et aux outils propres à assurer son bon fonctionnement, à condition que ceux ci prennent leur sens dans les catégories du calcul économique. Comme objet économique, l'entreprise est concernée par la justification de l'existence de structures, la focalisation des méthodes et des outils de son bon gouvernement à la lumière des catégories des marchés. La régulation dans l'univers du marché est opérée au regard du concept de transaction. Si la transaction a lieu, c'est que le marché opère. La coordination des acteurs s'opère au regard de leur qualité de client ou de fournisseur. A ce titre, un client peut toujours changer de fournisseur et la transaction est ainsi représentative de l'inexistence d'une " épaisseur sociale " du marché. *A contrario*, quand elle a lieu, elle construit une véritable " épaisseur " sociale. L'adaptation est enfin totalement flexible au regard du " libre jeu " de la loi de l'offre et de la demande, présupposé naturaliste du marché. L'information y tient la place d'un signal au regard duquel l'acteur fonde ses calculs. C'est le jeu de cette loi de marché qui conduit à la transaction et qui conduit aussi l'acte à prendre le caractère de client ou de fournisseur et lui conférer ainsi sa dimension sociale. Il s'agit donc de défendre la place essentielle accordée au postulat d'efficience des marchés dont on rappelle ici brièvement les contours.

La posture sous-jacente en est en effet la suivante : les anticipations – comprendre, pour ce qui nous concerne ici, les effets attendus de la décision – sont une théorie " propre ".

⁴ Saadi Lahlou, " Pour quelle espèce travaillons-nous ? ", *Ethique des Affaires* n°9, hiver 1997.



L'efficiency des marchés assure une allocation optimale des ressources dans l'espace et dans le temps. Mais rappelons qu'il existe une théorie des anticipations " sale " : phénomènes de foule (imitation, panique), mimétisme.

Les spéculations, au sens propre comme au figuré, car l'acteur n'est qu'économique, sont donc stabilisantes. A ce titre, une crise peut être vue comme un moment de la théorie " sale " dans un univers de théorie " propre ", donc d'efficiency des marchés

Voilà la décision qui, rappelons-le, sera fondamentalement économique, replacée dans ses relations avec l'organisation et l'économie et à la lumière des catégories du marché.

Adam Smith et la définition des critères de la décision au regard des catégories du marché

Le marché fait son apparition dans la pensée philosophique avec Adam Smith⁵ (1723-1790) dans *La richesse des nations* et les conséquences en termes de construction des valeurs en sont considérables. Mise en parallèle avec sa *Théorie des sentiments moraux*⁶, Adam Smith offrirait ainsi une construction philosophique presque complète (à l'exception d'une esthétique) venant offrir toute la puissance et toute la singularité de son Economie Politique. Il avait construit une métaphysique des sentiments moraux qu'il décline ici dans sa version plus réduite des intérêts et, en particulier, des intérêts économiques. En d'autres termes, nous ne sommes pas parce que nous pensons mais nous sommes par les intérêts qui nous sont propres. Le " je pense donc je suis " devient, en quelque sorte, un " je veux (je désire) donc je suis ". Cette métaphysique conduit à une éthique de l'équité par l'échange dans la référence à l'intérêt de chacun puisque chaque acteur y trouve son compte. Adam Smith offrirait ainsi, en quelque sorte, une philosophie dans laquelle la métaphysique des sentiments moraux (y compris celle plus réduite de l'intérêt particulier) conduirait à une éthique de l'équité (puisque suivre son intérêt conduit à une situation équitable) et finalement à une politique où le marché tiendrait lieu de cité et même de cité juste. Il faut souligner l'extrême puissance de ce concept de marché qui possède un volet à la fois théorique et pratique : théorique car il constitue le support de l'échange, et pratique car il est le résultat indiscutable de la division du travail, " objectif " pourrait-on dire. Cette éthique de l'équité du marché dédouane, en quelque sorte, cette construction philosophique de l'égoïsme et du particularisme des intérêts privés du fait du fondement métaphysique de l'intérêt comme anthropologie générale. Le sujet est en quelque sorte défini par ses intérêts. Le

⁵ Adam Smith, *La richesse des nations*, Garnier Flammarion, Paris, n°598 et 628.

⁶ Adam Smith, *Théorie des sentiments moraux*, PUF, Paris, 1998



calcul moral, réduit ici au “ conséquentialisme⁷ ” (c’est-à-dire que la validité d’un acte est jugée au regard de ses conséquences, d’où le calcul préalable à opérer sur les conséquences attendues), est inapte à véritablement fonder le passage de l’individu à la société, alors que le marché, considéré comme “ cité juste ”, le réalise par le jeu “ objectif ” de l’échange.

Adam Smith marque, par son œuvre, la naissance de *l’homo economicus* en lui construisant son anthropologie générale par une conception de l’homme lue au travers de ses intérêts dans un univers (un cosmos) qui est le marché. En d’autres termes, le marché est le lieu où l’homme peut se prévaloir de ses intérêts pour agir. C’est aussi ce qui va autoriser à raisonner à partir des valeurs économiques.

Les conséquences de l’apparition du raisonnement sur les valeurs économiques sont considérables en termes de fondement des valeurs car le jeu de l’utilité (ce qui sert nos intérêts nous est utile) et de la rareté se substitue à la dualité valeurs universelles – valeurs contingentes. C’est en effet la rareté qui entrave la satisfaction sans limites des intérêts et marque ainsi la nécessité de trouver un lieu d’échange – le marché - où les intérêts de chacun puissent s’exprimer compte tenu ceux des autres.

La forme politique qui naît de cette construction philosophique tenant compte de la dialogique rareté – utilité est le libéralisme. C’est une critique radicale, au nom du jeu de la liberté des intérêts, du statut de la règle comme mode de gouvernement. Cette critique se justifie au nom du marché vu comme cité juste. Régulation, coordination et adaptation dans le marché opèrent sur la base d’une référence à la division du travail (spécialisation de chaque individu en fonction de ses intérêts et de ses compétences) qui fonde ainsi la socialité de façon “ objective ”, et à l’échange (la division du travail induisant l’échange). L’Etat comme mode de gouvernement des citoyens est, pour les tenants du libéralisme politique, un “ Etat-croupion⁸ ” (fonctions régaliennes et enseignement comme mode de construction et de diffusion des savoirs).

Approfondissons un instant les conséquences liées à une telle anthropologie au regard des catégories issues de la philosophie grecque : un *pathos* (une souffrance), un *psychos* (une âme), un *télos* (une finalité), un *thymos* (façon de paraître). Le *pathos* d’un tel

⁷ Ce terme de “ conséquentialisme ” est apparu après que John Stuart Mill ait reformulé la théorie de l’utilitarisme – n’ont de valeur que les choses utiles au regard de l’acteur et de son action – au milieu du XVIII^e siècle. Ce terme de “ conséquentialisme ” est devenu une référence de la Business Ethics à partir de la décennie 80 aux Etats-Unis puis en Europe

⁸ Ce terme “ d’Etat-croupion ” est forgé à partir du terme de “ parlement croupion ”, expression utilisée par les historiens pour caractériser la réduction du rôle du Parlement en Grande Bretagne sous la dictature de Cromwell



homo economicus est clairement occulté. Un *cosmos* sans espace et sans temps, le marché, correspond au *pathos* d'un *homo economicus* sans corps, sans âge, sans maladie...

La psychologie d'un tel sujet est fondamentalement réduite à la validation de ses intérêts et, à ce titre, non seulement ce sont ses intérêts qui permettent de construire un tel sujet mais son *télos* consiste tout simplement à les suivre. Le comportement de l'*homo economicus* ainsi construit est bien celui d'un sujet qui va suivre ses intérêts, intérêts qui servent à le définir. Son *thymos* est, tout comme son *pathos*, dépourvu de toute épaisseur sociale. Il apparaît aux autres de façon neutre et ne se manifeste qu'au travers de l'expression de ses intérêts, et à celui qui lui permettra de les satisfaire au mieux, c'est-à-dire comme client et comme fournisseur. Il ne s'ensuivra aucune relation durable, aucune habitude, aucune sympathie dans une dimension temporelle. Le marché est bien, quant à lui, le lieu de l'isolement individuel, dont la contrepartie est la satisfaction de ses intérêts.

Dans un tel univers, on assiste à la disparition du sujet qui laisse place à l'agent, dont l'analyse du comportement sera approfondie dans le cadre de la théorie économique néoclassique.

La théorie économique néoclassique et la réduction du sujet à l'atome

La fin du XIX^{ème} siècle est marquée, dans la pensée économique, par la séparation de cette discipline qu'est devenue l'économie, de la philosophie morale et politique, pour deux raisons : d'une part, Karl Marx s'empare de la théorie de valeur travail dans un projet politique qui construit la négation du marché et, d'autre part, du fait de l'approfondissement de la psychologie de l'*homo economicus* effectuée par John Stuart Mill (même si sans doute, l'insuffisante élaboration des catégories de la psychologie ont livré un corpus très réduit aux économistes de l'époque),

John Stuart Mill (1806-1873) jette les fondements d'une Raison qui ne prenne sens qu'au regard des intérêts. L'action – et les décisions qui servent à la construire - n'ont de validité que dans la mesure où elles concourent à la satisfaction de l'intérêt du décideur, c'est-à-dire dans la mesure où elles lui sont utiles. C'est cette manière de voir qui jette les fondements de l'utilitarisme – il n'est que décision raisonnable que parce qu'elle est utile - et ceux de l'*homo economicus* de la théorie néoclassique.

L'*homo economicus* de la théorie néoclassique sera construit comme un acteur à rationalité parfaite. Ses décisions sont une à une calculées dans un univers intellectuel



de rationalité parfaite, et par référence au conséquentialisme : il possède une connaissance claire de l'ensemble de ses préférences, en conséquence il est capable d'attribuer des utilités spécifiques et calculables à tous les biens et les services, et enfin, il possède une information sur toutes les conditions de l'offre et de la demande. A l'univers cognitif d'un tel décideur correspond un *cosmos*, c'est-à-dire un univers dans lequel il agit et ce *cosmos* est le marché de concurrence pure et parfaite.

Il s'ensuit une conception du monde dans laquelle une multitude d'agents au comportement économique dual (ils sont simultanément offreurs et demandeurs) exercent leurs capacités cognitives pour décider au mieux de leurs intérêts. Le projet de *l'homo economicus* recouvre tous les autres et, de façon radicale, il est même possible d'affirmer que, dans ce corpus théorique, les autres projets seraient réductibles à celui-là. En conséquence, il suffit de raisonner sur l'univers de décision d'une des attitudes, la demande par exemple, pour en déduire celui de l'autre en dualité (l'offre). Il n'y a donc pas d'entreprise mais des offreurs dont les spécificités tiennent des attributs de la firme.

Cet univers de pensée va donc, rappelons-le, à la fois penser et impenser la décision dans un contexte d'anéantissement du sujet puisque son anthropologie est réduite à une psychologie "calculante" dans un *cosmos* – le marché - sans épaisseur spatiale ni temporelle. La psychologie d'un tel sujet le définissant de manière suffisante, c'est donc à l'examen de son univers que vont se consacrer les économistes. Parmi ceux-ci, Léon Walras (1834-1910) et Vilfredo Pareto (1848-1923) sont les plus souvent cités à titre de référence dans la peinture qu'ils nous offrent d'un monde économique aux équilibres optimaux. Dans ce monde tous les biens et les services sont ramenés à la nature de biens et de services au sens abstrait du terme, qu'il s'agisse du travail dont la nature sociale est ainsi niée, ou de la monnaie dont plusieurs déterminants tels que la confiance ou la passion sont également niés.

C'est à la construction d'une théorie pure d'un monde économique où les décideurs, munis d'une Raison utilitaire vivent en harmonie que nous invitent ces auteurs là, toute situation réelle n'étant que "dégradée" par rapport à cette situation idéale.



La reconnaissance de la firme chez Ronald H. Coase⁹

C'est dans un article de 1937 que Ronald H. Coase pose le problème de la dimension organisationnelle de l'entreprise dans un univers de pensée qui, comme cela vient d'être souligné, empêchait de concevoir l'entreprise comme organisation. Il va ainsi marquer le point de renouvellement d'une théorie de la firme mais, comme on le verra, une théorie où le sujet n'a toujours franchement pas sa place.

Pour reprendre l'expression d'Hubert Gabrié et de Jean-Louis Jacquier : “ *Plus précisément, là où elle existe, la forme entreprise doit exhiber un avantage particulier sur l'autre forme possible d'organisation économique : la forme-marché. C'est pour résoudre ce problème que Coase fut amené, d'une part, à proposer une conception nouvelle de la nature de l'entreprise : la firme organisation coordonnée de manière centralisée et autoritaire et, d'autre part, à justifier son existence, vis-à-vis de l'organisation décentralisée du marché, par une théorie fondée sur un nouveau concept : la théorie des coûts de transaction* ”¹⁰. Le décideur dans l'entreprise se trouve ainsi distingué du décideur de l'univers du marché, dont la conception duale en faisait aussi bien un offreur qu'un demandeur. Ronald H. Coase prend acte de l'existence de la grande organisation et assume le projet formulé par Henri Fayol d'une entreprise de managers et non plus d'une confusion entreprise - entrepreneur. A ce titre, Ronald H. Coase conçoit la rationalité du manager dans une firme-organisation dans un sens spécifique : celui de l'efficacité organisationnelle. Cette firme est constituée de décideurs et d'exécutants, les décideurs méritent seuls en quelque sorte qu'on leur porte attention et doivent agir pour minimiser les coûts de fonctionnement de l'entreprise, cette minimisation étant elle-même la garantie de l'efficacité économique globale – firmes et marché compris. La psychologie du décideur est étendue à l'analyse de la transaction dans un monde économique défini cette fois au regard de ce concept aussi bien pour ce qui concerne l'entreprise que pour ce qui concerne le marché. La firme est conçue comme un mode d'allocation des ressources différent de celui du marché, mode dans lequel le décideur se doit de mobiliser d'autres catégories que celles qui prévalent dans le marché.

Ronald H. Coase consacre l'essentiel de ses développements à la justification de la firme au lieu et place du marché :

- Le mécanisme de la fixation des prix sur le marché possède un coût,

⁹ Ronald H. Coase, *The Nature of the Firm*, *Economica*, vol. 16, 1937, pp. 331-351

¹⁰ Hubert Gabrié et Jean-Louis Jacquier, *La théorie moderne de l'entreprise – l'approche institutionnelle*, *Economica*, Paris, 1994, p. 59



- La transaction sur le marché possède une épaisseur sociale minimale du fait de la nécessité de formuler un contrat,
- Le marché exclut l'idée de contrat à long terme.

Ronald H. Coase parvient donc, à l'issue de l'examen de ces arguments, à définir la firme "en creux", puisque c'est elle qui permet d'apporter une réponse plus économique à ces arguments là. Il s'ensuit l'établissement de liens subtils entre la firme et le marché et Ronald H. Coase en déduit une théorie de la taille optimale de la firme dont la dimension se développe jusqu'au moment où le coût de la transaction interne devient plus coûteux que celui de la transaction de marché. C'est à ce titre que le décideur dans l'entreprise devient l'organisateur des transactions internes.

Herbert A. Simon et la construction d'une éthologie du décideur

Avec Ronald H. Coase, Herbert A. Simon est l'autre auteur qui, dès la décennie 40, va "débloquer" une conception de l'entreprise comme lieu privilégié de la décision rationnelle.

Herbert A. Simon obtient le prix Nobel d'économie en 1978 sur la base des travaux qu'il fit sur les hypothèses de la théorie économique "néoclassique", ce qui le conduisit à développer ses recherches dans le champ des études objectives du comportement et sur les modes de raisonnements (psychologie et heuristique). Ces recherches le menèrent à cette construction théorique que l'on qualifie ici d'éthologique (logique des mœurs), pour expliquer le gouvernement des hommes dans l'entreprise et la logique de leur décision.

Malgré le qualificatif de "limité", on peut considérer que la lecture que Herbert A. Simon offre du rapport à l'information de *l'homo economicus* de la théorie néoclassique, est en fait beaucoup plus riche que celle de l'hypothèse de la rationalité parfaite. En construisant une nouvelle psychologie de *l'homo economicus*, Herbert A. Simon en modifie à la fois le projet anthropologique et la cosmologie. Il évite ainsi de discuter l'hypothèse de la concurrence pure et parfaite et focalise l'attention sur le décideur lui-même.

Le comportement de *l'homo economicus* est induit par son rapport à l'information et, que l'on soit dans le cas de la théorie économique néoclassique "pure" ou dans le cas de l'approche de Herbert A. Simon, le comportement de cet *homo economicus* peut être



qualifié comme celui d'un acteur qui simplement réagit. Il inscrit son action dans la boucle :



C'est l'examen de cette boucle (sa psychologie) qui vient justifier le fait de parler de "boîte noire" et d'approche éthologique du décideur: Herbert A. Simon nous propose en effet un modèle où l'acteur réagit aux stimuli informationnels comme un animal aux stimuli de son environnement.

Parce que *l'homo economicus* opère dans un marché totalement dépourvu "d'épaisseur" sociale, Herbert A. Simon, dès le chapitre 1 de son ouvrage¹¹, précise sa conception de l'organisation pour lui offrir une "épaisseur" sociale qui vaut en fait fondement de la place de l'acteur dans l'organisation. "Il est clair que la mission matérielle de mener à bien les objectifs d'une organisation incombe aux personnes situées aux échelons les plus bas de la hiérarchie administrative. En tant qu'objet matériel, l'automobile n'est pas construite par l'ingénieur ou le dirigeant mais par le mécanicien de la chaîne de montage" (p. 4). C'est ainsi que, dans ce type d'organisation, le fonctionnement dépend de la position relative des acteurs dans une approche que Herbert A. Simon qualifie de "psychologie". Il s'agit de mettre en place un personnel d'exécution et de lui superposer une équipe de cadres capables "d'influencer" ce personnel d'exécution afin qu'il agisse de "façon efficace et coordonnée" (p.4). Herbert A. Simon va donc qualifier ce comportement d'administratif. Il le définit comme s'il s'agissait du résultat d'une sélection des acteurs suivant leur place dans l'organisation. Tout comportement suppose un choix – une "sélection" - conscient ou inconscient entre toutes les actions matériellement réalisables par l'acteur et par les personnes sur lesquelles il exerce son influence et son autorité. Le terme "sélection", tel qu'il est utilisé ici, n'évoque aucun processus conscient ou intentionnel. Il montre simplement qu'en choisissant tel ou tel type d'action, l'individu renonce par là même à d'autres alternatives. Dans de nombreux cas, le processus de sélection se réduit à une action réflexe : "une dactylo frappe avec son doigt une touche particulière parce qu'un réflexe a été créé et qu'elle sait à quelle lettre correspond telle touche. Ici au moins en un sens, l'action est rationnelle (orientée vers un objectif), bien qu'elle ne soit nullement consciente ou réfléchie" (p. 5). Le terme même de "réflexe" renvoie bien à une éthologie du décideur.

¹¹ Herbert A. Simon, *Administration et Processus de décision*, Economica, Paris, 1993



C'est ainsi que naît une rationalité procédurale (faire comme) dont la légitimité va caractériser le fonctionnement des organisations et sur laquelle Max Weber¹² (1864-1920) basait déjà la légitimité des organisations modernes. Il s'agit d'un ethos révélateur de la disparition du sujet. L'organisation devient le lieu où l'acteur se définit comme celui qui " fait comme " et non celui qui " est ".

Cette rationalité limitée, qui offre donc un deuxième " déblocage " de la capacité à " penser " l'organisation dans l'univers du marché, peut s'exprimer sous deux aspects :

- Une limitation de la capacité cognitive de l'acteur que l'on doit alors " plonger " dans la boucle information - décision pour que les informations essentielles à la décision ne lui échappent pas,
- Une limitation de l'accès à l'information sur le marché mais surtout dans l'organisation qui conduit à " organiser " le processus informationnel.

Dans son discours devant l'Académie Nobel, Herbert A. Simon reprit les caractéristiques du modèle " classique " de la décision : connaissance exhaustive des options, de leurs conséquences, préférences présentes et futures, possibilité de les comparer. Dans de telles caractéristiques, le résultat de la décision est prédictible mais les exigences de ce modèle " classique " sont trop fortes. Il faut donc renoncer à connaître toutes les options et toutes les conséquences, abandonner le concept d'optimisation pour la recherche d'une solution " satisfaisante ". Mais puisque l'on va procéder à un choix avant de connaître toutes les options, le choix portera sur les options qui auront été prises en compte. Le processus de décision influence donc la décision, l'ethos détermine le comportement ou plutôt le rend prédictible ou intelligible suivant que l'on se situe *ex ante* ou *ex post*. L'environnement dont la définition conditionne le résultat de la décision résulte des limites calculatoires de l'acteur. " *Le problème se construit donc en même temps que l'acteur le résout : chacun se détermine en fonction de ce qu'il imagine être la stratégie des autres*¹³ ".

Herbert A. Simon va défendre une théorie de la limitation de la rationalité des individus : " l'animal doué de raison " se voit privé d'une partie de sa raison. Les limites de la rationalité du point de vue de l'individu relèvent de trois catégories : " *L'individu est limité par ses dons, ses habitudes et des réflexes inconscients ; il est limité par ses valeurs et ses idées de l'objectif à poursuivre qui peuvent diverger des objectifs de l'organisation ; il est enfin limité par l'étendue de ses connaissances et de son information. L'individu ne peut être rationnel au regard des buts de l'organisation*

¹² Max Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Presse Pocket n°8, Paris, 1990

¹³ Pierre Koch, *La légitimité de la décision dans l'épistémè contemporaine*, thèse Aix en Provence, 1996



que dans la mesure où il est capable de suivre une voie particulière, où il a une conception du but de l'action, et où il est correctement informé des conditions de ses actions ”¹⁴ (p. 216).

Aux yeux de Herbert A. Simon, la rationalité ne détermine pas le comportement mais ce sont les moyens, les buts et les connaissances qui le font. La rationalité de la décision ne s'évalue donc pas par rapport au sujet mais du point de vue de l'organisation. “ *Telle est la tâche essentielle de l'administration : assurer à chaque employé “ actif ” un environnement décisionnel tel que le comportement qui est rationnel dans le cadre de cet environnement le soit aussi par rapport aux valeurs et à la situation du groupe* ”¹⁵ (p. 218). Les problèmes liés à une telle conception sont donc ceux de la communication des décisions. C'est pourquoi le chapitre correspondant de l'ouvrage de Herbert A. Simon s'intitule “ Anatomie de l'organisation ”. Le modèle de délibération qu'il propose est celui des processus de décision dans lesquels la place de l'information compte plus que les valeurs qui lui servent de référence. Le processus de décision orienté par et vers des buts ancre solidement la théorie des organisations dans une perspective téléologique où la contingence de la chaîne buts – moyens - connaissance rend toute perspective éthique relative et donc toute éthique réductible à un ethos.

La conception politique que Herbert A. Simon offre de l'organisation, par une synthèse de perspectives économiques et psychologiques, conduit à cet ethos. Le comportement des acteurs est modélisable et, par extension, l'organisation vue comme un ensemble d'individus l'est aussi. L'action et la décision de l'acteur autorisent à parler de l'action et de la décision de l'organisation. La décision a quelque chose à voir avec l'intention du sujet, sa manifestation et sa perception par les autres. Le modèle d'organisation proposé par Herbert A. Simon est, comme le souligne Pierre Koch¹⁶, réduite à sa dimension d'objet. Cette conception de l'organisation “ *s'appuie sur un lien social constitué d'échanges matériels valorisables quantitativement, c'est-à-dire un lien social objectivé et non plus sur des échanges dans le domaine du sens ... Pour Herbert A. Simon, l'organisation est un univers qui permet à l'homme de compenser ses faiblesses, ses insuffisances calculatoires et cognitives* ” (p. 54-57).

¹⁴ Herbert A. Simon, *op. cit.*

¹⁵ Herbert A. Simon, *op. cit.*

¹⁶ Pierre Koch, *La légitimité de la décision dans l'épistémè contemporaine*, Thèse Aix en Provence, 1986



A. A. Alchian et H. Demsetz¹⁷ : les relations d'emploi comme lieu de la Raison calculante

Il a en fait fallu attendre plus de deux décennies après l'œuvre de Ronald H. Coase et Herbert A. Simon pour que leurs apports conduisent à un "déblocage" de la pensée micro-économique de l'organisation et à un enrichissement de la conception économique du décideur dans le cadre de ce que l'on qualifie aujourd'hui de "nouvelles théories de la firme".

Le postulat qui est celui d'A. A. Alchian et H. Demsetz est que, dans une économie capitaliste où les agents privés possèdent les ressources et se chargent de leur allocation, le comportement de maximisation les conduit à décider des formes d'organisation les plus efficaces. La "spécialisation coopérative" justifie ainsi, au nom de l'efficacité, le travail collectif et donc l'apparition des organisations.

Comme le soulignent Hubert Gabrié et Jean-Louis Jacquier¹⁸ : *"la coopération peut prendre place dans deux formes d'organisation :*

- *ou bien elle est organisée, entre deux spécialistes, à l'intérieur d'une entreprise, par une relation d'emploi : l'un est employé de l'autre ;*
- *ou bien elle est organisée sur le marché par une relation d'achat - vente : l'un achète la production de l'autre".*

Pourquoi une forme d'organisation (la firme) est-elle alors supérieure à l'autre (le marché) ? Quel est le comportement du décideur dans la première ? La proposition des auteurs est que l'organisation marchande permet de mieux mettre en place une rationalité calculante. Ils "capitalisent" ainsi en quelque sorte sur les apports plus généraux à la théorie économique des catégories idéologiques de "l'Ecole de Chicago".

Rappelons que l'Ecole de Chicago se développe, dès la décennie 60, avec, pour chef de file, le prix Nobel d'économie Milton Friedman. Il développe d'abord principalement une théorie de la monnaie sur la base de la place essentielle accordée aux catégories du marché (la monnaie est un bien comme un autre dont la valeur dépend de l'offre et de la demande). Il propose ainsi, à l'époque du dogme des taux de change fixes, de laisser fluctuer le cours d'une monnaie en fonction de l'offre et de la demande, dans un univers de taux de change flexibles. Il en va de même pour le prix de tous les biens à une

¹⁷ A.A. Alchian et H. Demsetz, "Production, Information Costs and Economic Organisation", *The American Economic Review*, vol.62, n°5, décembre 1972

¹⁸ Hubert Gabrié et Jean-Louis Jacquier, *op. cit.*, p. 104



époque où le contrôle des prix par l'Etat était un fait courant du fait des pressions inflationnistes. Ses édiles ont proposé le démantèlement de toutes les règles de contrôle et de tous les programmes de politique économique, le “ libre jeu ” des “ mécanismes ” de marché devant stimuler de façon optimale l'activité économique. Ce modèle de développement a été proposé aux pays en développement. D'autres travaux d'économistes ont ensuite poursuivi sur la même voie en replaçant au centre le personnage de l'*homo economicus* et le calcul économique qui est le sien (maximisation de sa satisfaction sous contrainte budgétaire) en l'appliquant à tous les aspects de la vie (par exemple rapport entre le temps passé et les dépenses effectuées par un individu dans le système éducatif par rapport à l'actualisation des revenus futurs voire au mariage etc ... On parle alors “ d'ultralibéralisme ”).

La firme se caractérise ainsi par un travail en équipe dirigé par un agent central qui décide de l'action de ses subordonnés. Pour A. A. Alchian et H. Demsetz, la transaction marchande et la relation d'emploi sont de même nature et il est donc possible de raisonner par analogie, même si la relation d'emploi présente des spécificités, en conservant les critères de la raison calculante de la transaction marchande dans la relation d'emploi. Cette raison calculante va s'inscrire dans les relations qui s'établissent entre l'intensité du travail et ses modes de rémunération. L'organisation économique est ainsi le lieu de la mesure de la productivité des *inputs* et celui de la mesure des rémunérations en corrélation étroite avec la première. C'est de la qualité de cette corrélation que dépendrait la productivité de l'entreprise.

La difficulté apparaît du fait du contexte de la production en équipe à cause de la difficulté d'apprécier la contribution de chacun des acteurs à la production. La détection des performances individuelles est donc nécessaire mais elle a un coût dans la mesure où il s'agira d'observer le comportement de chacun des acteurs au regard du fait qu'il s'agit d'un *input*. Mais chacun de ces acteurs aura tendance à se dérober au contrôle sur la base d'une conception pour le moins pessimiste d'acteurs qui tentent le plus possible de “ tirer au flanc ” au regard d'une perspective utilitariste réduite (voire strictement égoïste) de l'expression de leurs intérêts.

La manière de justifier cette conception de l'homme au travail qui tend à le caractériser, dans sa position d'exécutant, en montre la filiation avec les conceptions précédentes, en particulier celle d'Adam Smith. Un homme qui n'est pas propriétaire va ainsi tendre, au regard de ses intérêts, à en faire le moins possible sauf à le représenter comme quasi-propriétaire. Cette conception sera aussi celle qui va caractériser tous les raisonnements



de ce corpus qualifié de “ nouvelles théories de la firme ”, aussi bien chez O. E. Williamson que chez M. C. Jensen et W. C. Meckling, comme on le verra plus tard.

La conception de la décision est ici plus proche de la conception néoclassique que de celle de Ronald H. Coase ou de Herbert A. Simon. L'organisation du travail en équipe peut en effet être prise en charge par le marché au regard des rémunérations offertes et au calcul du décideur - exécutant au regard du niveau et des modalités de cette rémunération. Ceci conduit à l'émergence d'un acteur spécifique : le contrôleur dont la rémunération va dépendre de sa capacité à susciter un *output* collectif plus important.

Il opère à partir de “ prérogatives ” :

- mesure des résultats de l'équipe en termes *d'output*,
- gère la distribution des rémunérations,
- organise l'observation du comportement des *inputs* pour détecter leur productivité marginale,
- propose l'attribution des tâches et instructions quant à leur exécution,
- exerce le pouvoir de réviser ou de résilier les contrats individuels des propriétaires *d'inputs*.

On est donc ici face à deux types de décideurs :

- ceux qui décident des modalités de la fourniture de leur *input* à l'entreprise dont l'univers de décision dépend du lien rémunération – préférences qui constitue donc le niveau d'exercice de leur raison calculante,
- ceux qui décident du contrôle des modalités de ceux qui fournissent des *inputs* qui repose à la fois sur des droits spécifiques mais dont le comportement est récursivement assimilable au précédent.

O. E. Williamson et l'économie des coûts de transaction comme fondement de la volonté d'efficacité organisationnelle

Les textes d'O. E. Williamson qui servent de référence à la construction de cette économie des coûts de transaction sont nombreux et se répondent tout en se précisant les uns les autres depuis le début de la décennie 80. Il est en ce sens plus difficile de poursuivre cette lecture au regard du statut de la décision même si le projet de Ronald H. Coase et de Herbert A. Simon se trouve ici poursuivi dans la mesure où il s'agit toujours de dresser les contours d'une firme qui ne soit pas réduite à la conception atomistique de la théorie néoclassique.



La firme existerait ainsi au regard des avantages économiques qu'elle propose en termes de coûts de transaction sur les modes de coordination issus des transactions effectuées sur le marché. Il part d'une même conception de l'homme au travail qu'A. A. Alchian et H. Demsetz en considérant que, dans le contexte de leur intérêt individuel, ils vont chercher à "tirer au flanc". Mais l'articulation qui va s'opérer entre de tels acteurs ne sera pas le fait d'un lien plus ou moins flou entre des rémunérations et des productivités individuelles mais à partir d'un renouvellement d'une théorie de la décision focalisée autour du concept de coût de transaction.

Du fait de l'époque à laquelle il écrit, O. E. Williamson tient compte de la complexité des organisations. En ce sens, O. E. Williamson peut être à la fois qualifié d'héritier de Ronald H. Coase à qui il va emprunter le concept de transaction et de coût de transaction et d'Herbert A. Simon à qui il va emprunter celui de rationalité limitée. Mais il généralise les concepts du premier en introduisant celui du second dans une construction plus complète qui est celle de l'économie des coûts de transaction qui peut être lue comme une théorie de la décision à part entière.

Chez O. E. Williamson, la transaction apparaît entre des unités technologiquement différentes dans une perspective contractuelle. Un coût de transaction est la somme des " *coûts ex ante de négociation et de rédaction du contrat qui relie les deux entités et des coûts ex post d'exécution, de mise en vigueur et de modification du contrat lorsque apparaissent des conflits* " ¹⁹. O. E. Williamson pose ainsi les contours du jeu de la raison calculante et donne une lecture complètement économique d'un contrat venant habiller, de manière totalement plastique en quelque sorte, la transaction tout en offrant le portrait d'un décideur qui soit capable de mettre en œuvre tous ces processus d'évaluation là pour donner un contenu à tous ces contrats là.

Ce qui nous intéresse ici aussi, c'est la façon dont le concept de coût de transaction "impense" la décision et le sujet. Le monde du contrat est celui de la planification, des promesses, de la concurrence, de la gouvernance et du calcul. L'opportunisme des acteurs élargirait en quelque sorte la psychologie "simonienne" d'une éthologie qui tient toujours de la maximisation des intérêts mais dans un univers de transactions qui accepte l'existence d'actifs spécifiques. Par " *actif spécifique* ", O. E. Williamson entend " *les investissements durables entrepris pour des transactions particulières* " qui ont " *une valeur qui est par définition beaucoup plus faible dans d'autres emplois que*

¹⁹ O.E. Williamson, " The Modern Corporation : Origins, Evolution, Attributes ", *Journal of Economic Literature*, vol. XIX, October 1981, p. 1544



dans l'usage particulier pour lequel ils ont été prévus"²⁰. Il est certes possible de voir là une définition "contorsionnée" de la bureaucratie au service de la spéculation. Les spécificités cotées par O. E. Williamson sont celles de site, de destination, d'actifs physiques et d'actifs humains où l'homme est représenté (conformément ici là aussi aux apports de l'Ecole de Chicago) comme du capital.

C'est ce qui va conduire l'économie des coûts de transaction à prendre une vocation explicative qui permette de distinguer l'organisation par le marché de l'organisation par la hiérarchie et d'expliquer les relations qui s'établissent entre les deux. Le personnage visé par O. E. Williamson est l'administrateur de la firme capitaliste qui assure à la fois décisions opérationnelles (organisation du travail, rythme de production...) et décisions stratégiques. Comme le soulignent Hubert Gabriél et Jean-Louis Jacquier : dans la firme capitaliste, le poste de leader est toujours occupé par un individu qui a "des capacités de traitement de l'information supérieures et des talents oratoires et décisionnels exceptionnels" ; il fait partie de "l'élite" de la population. D'où une moindre perte d'efficacité productive par rapport au cas idéal, hypothétique, où l'administrateur aurait une rationalité parfaite et le réalisme que cela introduit dans la manière dont un tel acteur est défini. C'est aussi ce qui autorise à lui donner un rôle spécifique en comparaison des autres. La décision reste fondamentalement ancrée dans l'univers de la théorie néoclassique mais compte tenu de l'anthropologie d'un dirigeant muni des compétences qui lui permettent d'assurer au mieux de l'efficacité la relation d'autorité pour lutter contre l'opportunisme des subordonnés. Le risque initial de la relation d'autorité étant celui de la dissimulation à l'embauche pour obtenir un apprentissage ou celui de minimiser leur apport productif, l'employeur acquiert donc, par le contrat d'embauche, le droit légitime de contrôler l'effort productif et l'ajustement *ex post* du salaire à la productivité.

O. E. Williamson tente aussi de démontrer la supériorité de la firme capitaliste sur la firme autogérée au travers des catégories des coûts de transaction par comparaison entre la Relation d'autorité et le Groupe de pairs et c'est cette démonstration là qui vient singulièrement compliquer la construction qu'il nous livre.

Au-delà de ces deux relations, O. E. Williamson étudie quatre autres modes d'organisation interne significative de types de firmes, toujours dans le projet de fonder une organisation dans le cadre de la théorie néoclassique sans se réduire à la conception atomistique. Il s'agit du "putting-out system", du mode "fédératif", du mode "communautaire - chacun pour soi" et de la "sous-traitance interne". Le "putting -

²⁰ O.E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, 1985, p. 55



out system” est étudié sous l’angle historique, le mode “ fédératif ” rassemble des travailleurs indépendants côte à côte, la “ sous-traitance interne ” vise des contrats signés entre donneur d’ouvrage et agents autonomes, le mode “ communautaire - chacun pour soi ” est hypothétique et concerne une utilisation commune d’un potentiel par des travailleurs indépendants. Dans chacun de ces cas, la construction anthropologique d’un décideur et la théorie de la décision qui est la sienne permettant de justifier l’existence de telles formes au regard du jeu de la raison calculante. C’est donc bien elle qui en constitue le facteur commun et qui ancre cette économie une l’idéologie libérale commune à toutes ces théories.

C’est l’étude de l’efficacité transactionnelle de chacun de ces modes qui est ici visée afin d’offrir les fondements d’une nouvelle histoire de la hiérarchie au regard d’une volonté d’efficacité organisationnelle, et c’est bien cette volonté là qui vient donner un contenu anthropologique au décideur. Tout comme chez A. A. Alchian et H. Demsetz, il se sert de cette analyse pour construire une théorie de la taille de l’entreprise.

M. C. Jensen et W. C. Meckling et la théorie de l’agence : la décision vue comme un mode d’incitation et de contrôle

Là où A. A. Alchian et H. Demsetz identifiaient la firme à la production en équipe, M. C. Jensen et W. C. Meckling²¹ prennent en compte la diffusion du capital des sociétés anonymes actuelles pour construire leurs apports théoriques aux “ nouvelles théories de la firme ”. En comparant leur projet à celui d’O. E. Williamson, Hubert Gabrié et Jean-Louis Jacquier soulignent : “ *Il s’agit, dans les deux cas, d’une part, de démontrer l’efficacité productive supérieure du mode capitaliste d’organisation des firmes dans une économie de marché relativement à des modes totalement ou partiellement démocratiques et, d’autre part, d’établir la préférence des agents économiques pour ce mode* ”²². L’entreprise, même si elle se perçoit comme une organisation, n’est que l’habillage de contrats interindividuels et la production dépend aussi de la motivation de ses membres. Mais c’est la propriété privée qui sera le déterminant essentiel de cette motivation.

Outre le projet de démontrer la supériorité de l’entreprise capitaliste privée sur les formes coopératives et autogérées, M. C. Jensen et W. C. Meckling ont défini une manière de voir à partir d’un corpus maintenant connu sous le nom de théorie de

²¹ M.C. Jensen et W.C. Meckling, “ Rights and Production Functions : an Application to Labor-Management Firms and Codetermination ”, *Journal of Business*, 1979, vol. 52, n°4

²² Hubert Gabrié et Jean-Louis Jacquier, *op. cit.*, p. 225, et aussi “ Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure ”, *Journal of Financial Economics*, n°4, 1976



l'agence. Bien que leur argumentation ait pour objet des sociétés par actions dirigées par un individu possédant une fraction suffisante du capital pour lui assurer le contrôle effectif, ils envisagent, par analogie, le cas des grandes sociétés où les dirigeants ne possèdent que peu ou pas d'action. Ils considèrent que les dirigeants des firmes managériales auront tendance à être moins performants qu'un entrepreneur traditionnel car ils privilégient leur bien-être au détriment de celui des actionnaires. L'opportunisme du décideur vise ainsi cette fois les dirigeants et non seulement les exécutants. Et pourtant les propriétaires acceptent de détenir les actions de telles entreprises plutôt que de faire eux-mêmes. M. C. Jensen et W. C. Meckling construisent leur théorie en considérant que les actionnaires ou les détenteurs d'obligations sont en relation d'agence avec le manager actionnaire. Une relation d'agence est *“ un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal ou les principaux) engagent une autre personne (l'agent) pour accomplir une action en leur nom, ce qui implique la délégation à l'agent d'un certain pouvoir décisionnel ”*²³.

Le décideur se trouve ainsi divisé entre une qualité de principal (sujet de la décision) et une qualité d'agent (objet de la décision), dualité se substituant en quelque sorte à celle de l'offreur – demandeur de la théorie néo classique traditionnelle, la relation d'agence venant constituer elle-même le cadre de la décision qui reste toujours autant *“ calculatoire ”*. L'intérêt d'une telle manière de voir est que la relation d'agence recouvre tout autant la relation actionnaire - manager que la relation supérieur - subordonné dans la mesure où *“ le principal peut limiter les divergences par rapport à son propre intérêt en mettant en place des incitations appropriées pour l'agent et en supportant des coûts de contrôle visant à limiter les comportements aberrants de l'agent ”*²⁴.

Le support de la décision sera de deux ordres : l'incitation et le contrôle, ce dernier s'exerçant dans le cadre de conventions venant limiter la liberté de décision de l'agent au regard d'un budget, par exemple. Dans un tel univers, le manager (propriétaire aussi) entrera volontairement dans les rapports contractuels induits par les activités de contrôle et d'engagement.

M. C. Jensen et W. C. Meckling vont reconstruire la cosmologie de la théorie néoclassique pour démontrer l'efficacité de la firme managériale au regard de celle de la firme *“ idéale ”* du fait du coût de la mesure et de l'évaluation des performances du manager, de l'existence d'un marché des managers (réminiscence de la théorie de

²³ M.C. Jensen et W.C. Meckling, *op. cit.*, p. 313

²⁴ M.C. Jensen et W.C. Meckling, *op. cit.*, p. 308



l'équilibre général qui traite travail et monnaie comme les autres biens), de la fréquence d'émission des actions et des obligations qui sont un test de la réputation du manager (la primauté devant bien sûr être accordée à la meilleure forme concrète idéologique possible des marchés, celle des marchés financiers) et de l'existence d'analystes de titres venant signaler la sous-évaluation ou la surévaluation de titres, faisant de l'OPA un mécanisme de contrôle externe (ces analystes étant le gage accordé à la figure de l'expert, gage de l'exercice de la Raison utilitaire, et donc aussi de l'incidieuse primauté de la norme sur la loi).

Voilà la décision replacée dans ses relations avec l'organisation et l'économie et à la lumière des catégories du marché et voilà justifié le recours *ex post* à des "nouvelles" théories de la firme – dont la théorie de l'agence – pour penser et justifier les catégories de l'entreprise à partir de la décision vue comme un mode d'incitation et de contrôle.

Ce qui est d'abord curieux, dans ce processus, est de remarquer que ce même corpus va servir à penser à la fois la hiérarchie et la gouvernance. Sans coup férir, "l'appareil" a ainsi cédé la place au marché par simple occultation par un tour de passe-passe d'ordre anachronique dans le contexte du "moment libéral". De façon générale, si l'on peut définir rapidement le libéralisme comme la contestation de la règle comme mode de gouvernement, il conduit alors à l'utopie d'une société sans règle. Et c'est en cela que la théorie de l'agence permet de penser l'entreprise l'organisation et son gouvernement tout en évitant de se confronter au statut politique de la règle.

Dans sa dimension politique, le libéralisme débouche en effet sur une conception contractualiste de la société. Là où le marché pêche par défaut de spatialité, de temporalité et d'épaisseur sociale, le libéralisme politique inscrit les contrats privés dans le cadre d'un contrat cadre d'ordre général global, le moins réglementé possible afin de permettre de libérer l'expression de la créativité individuelle, signe de la liberté et en même temps fondateur de la socialité. La relation d'agence vient en constituer la forme élémentaire et la métonymie.

L'objet de la décision, dans un tel univers, n'est donc pas l'agent mais la répartition optimale des fonds. Là encore, la psychologie de l'agent est réduite à la quête d'un revenu et conduit à la figure d'un monde où la rapine et la cupidité servent de fondement.