

## Fiche concours : L'entreprise, lieu de coopération ? (Chapitre 3-III)

### Introduction

En microéconomie standard, l'entreprise est une « boîte noire », une « firme point » uniquement représentée par une fonction de production. Cela signifie donc que les relations entre les parties prenantes au sein de l'entreprise ne sont pas prises en compte, dans la mesure où elles ne semblent pas affecter le processus de production. Mais les expériences d'**E. Mayo** à Hawthorne ont participé à la remise en cause cette vision, en montrant que les relations humaines permettaient d'améliorer l'efficacité des salariés. Cela ouvre donc un autre débat : comment peut-on concilier les intérêts personnels de chacun des membres de l'entreprise, qui peuvent parfois avoir des objectifs contradictoires – comme les actionnaires et les salariés ? La coopération, qui suppose un dialogue et un consensus afin d'atteindre un but partagé, est-elle le mode de coordination principal utilisé au sein des entreprises ?

### I. L'entreprise, un « mini-marché » concurrentiel

Dans les nouvelles théories néoclassiques (théorie des droits de propriété, théorie de l'agence), la firme est un nœud de contrat, ce qui signifie que la coordination au sein de la firme est de même nature que sur le marché. Comme sur un marché, les différentes parties prenantes – et notamment les salariés – sont en concurrence les uns avec les autres. C'est l'objet de la théorie des tournois (**E. Lazear** et **S. Rosen**, 1981) : de faibles écarts de productivité peuvent conduire à de grandes différences en termes de salaires entre les salariés, ce qui explique la compétition qui existe notamment dans l'obtention des promotions.

L'entreprise est donc un lieu où doivent exister les bonnes incitations afin de rendre le processus productif efficace : **E. Fama** et **M. Jensen** (1983) prônent ainsi la séparation entre la propriété (les actionnaires), la gestion (le manager) et le contrôle (conseil d'administration) afin de limiter les coûts d'agence. Les choix faits en matière de gouvernance sont donc centraux et, dans une approche *shareholder*, la firme est le moyen utilisé par les actionnaires pour maximiser leur profit. Il n'y a donc pas de coopération au sein de la firme, il suffit juste que les contrats soient rédigés pour que tous les salariés poursuivent le même objectif que le(s) propriétaire(s).

### II. Le besoin de garantir la poursuite d'objectifs communs par la voie hiérarchique

Le problème est qu'en cas d'information imparfaite, les contrats peuvent être incomplets et ne pas prévoir l'ensemble des situations. Cette incomplétude conduit à des zones d'incertitude, qui créent des relations de pouvoir et pèsent sur le fonctionnement de l'entreprise (**M. Crozier**).

Une des réponses à cette incomplétude est, pour **O. Williamson**, le recours à la hiérarchie. La firme est d'une nature différente du marché, car elle repose sur une coordination par l'autorité (**R. Coase**), et est une réponse à la présence de coûts de transaction. L'entreprise est donc avant tout un lieu où les relations sont verticales, dans une approche *top-down* : les décisions émanent de la « main visible des managers » (**A. Chandler**). Ceci se retrouve dans l'organisation scientifique du travail, pensée par **F. Taylor**, qui prône une division verticale du travail ou par **H. Fayol**, qui insiste sur l'importance de l'organigramme. L'entreprise n'est donc pas réellement un lieu de coopération, puisque les tâches de conception et d'exécution sont séparées. Cela explique pourquoi **G. Friedmann**, dans une perspective marxiste, considère que l'ouvrier est dépossédé de son travail.

### III. L'efficacité d'une coordination par la coopération

Mais, même dans les structures les plus hiérarchiques, il existe d'autres formes de coordination. C'est ce que montre **R. Linhart** (*L'établi*, 1978), suite à l'observation participante qu'il mène au sein des ateliers de production d'une usine Citroën : malgré une organisation du travail taylorienne très rigide, dans certains cas, deux ouvriers occupent trois postes pour laisser le troisième se reposer, avec l'accord du contremaître, car cela ne nuit pas au fonctionnement de la chaîne de production.

Une division plus horizontale du travail peut donc être plus efficace, dans la mesure où elle repose sur une plus grande coopération et une volonté de satisfaire l'ensemble des parties prenantes. C'est la thèse développée par **M. Aoki** en 1990 : il construit deux idéaux-types, la firme A, qui se fonde sur la hiérarchie, et la firme J, qui s'appuie sur une organisation du travail plus souple, et montre que cette dernière permet une production plus efficace, dans la mesure où elle conduit à une plus grande capacité d'adaptation et un dialogue plus important entre les salariés. Cette plus grande coopération a également un impact positif au niveau macroéconomique, puisqu'elle est un des facteurs permettant d'améliorer le taux d'emploi comme le montre **T. Philippon**. Favoriser la coopération nécessite de se placer dans une approche *stakeholder* de la gouvernance d'entreprise et peut expliquer la naissance d'une culture d'entreprise, partagée par tous les membres de la firme.

### Conclusion

Même si la hiérarchie peut être utile pour déterminer l'objectif commun, notamment dans les situations de forte incertitude, se fonder sur la coopération semble être à l'origine d'une plus grande efficacité pour l'entreprise. Dans un contexte où la responsabilité sociale de l'entreprise est de plus en plus mise en avant, la question de la coopération ne se pose plus seulement au sein de l'entreprise, mais entre les différentes entreprises, ou entre les entreprises et les autres acteurs économiques, notamment les pouvoirs publics.