

Année
universitai
re 2010-
2011

Théorie de l'agence



Sommaire

Introduction.....

Partie I : approche conceptuelle de la théorie de l'agence.....

Section 1 : notion de l'agence.....

Section 2 : les portées et limites de la théorie de l'agence

Partie II : risques et cout d'agence.....

Section 1 : risques et cout lié à la théorie d'agence.....

Section 2 : divergences d'intérêt et gestion des conflits.....

Conclusion

BIBLIOGRAPHIE.....

Introduction

Depuis la fin du siècle dernier, le système capitaliste ; qui est un système économique et politique dont le principe fondamental est la recherche des plus-values grâce à l'exploitation des travailleurs par les propriétaires des moyens de production, leur but est de transformer la plus grande partie possible de ces plus values en capitale supplémentaire qui engendrera à son tour davantage de plus values ; a connu plusieurs évolutions. Parmi ces évolutions il y'a le développement des entreprises de types managériales caractérisé par la diffusion de l'actionnariat et la séparation des fonctions de propriété et de décision d'où provient la théorie de l'agence.

Partie 1 : approche conceptuelle de la théorie de l'agence

Section 1 : notion de l'agence

La théorie d'agence s'inscrit dans une vision contractuelles de la firme, ou les acteurs sont cocontractant et unis par des relations d'agence. la relation d'agence est un « contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent ».

La théorie de l'agence ou théorie des mandats entend ici remettre en cause le postulat représentant l'entreprise comme un acteur unique, pour mettre l'accent sur les divergences d'intérêt potentielles entre les différents partenaires de l'entreprise (dirigeant, actionnaires, créanciers.).

En effet, les différents acteurs de l'entreprise, s'ils veulent maximiser leur propre utilité, peuvent avoir des intérêts qui ne sont pas nécessairement convergeant. Ainsi par exemple, les dirigeants d'une société, mandatés par les principaux actionnaires, qui leur ont délégué leur pouvoir de décision, n'agissent pas nécessairement au mieux des intérêts de leurs mandants.

Le comportement de l'entreprise résulte dès lors d'un processus complexe d'équilibrage qui occasionne un certain nombre de cout appelés « cout d'agence » et qui sont nécessaires pour que les dirigeants, par exemple, adoptent un comportement conforme à l'intérêt des actionnaires qui les ont mandatés.

La théorie de l'agence ou des mandats correspond donc à une tentative de mise en parallèle de la théorie financière et de la théorie des organisations. cette relation pose problème du fait de la divergence d'intérêts et de l'asymétrie de l'information entre les deux parties

,lesquelles engendrent tout un ensemble de catégories de cout, désigné sous le nom de « cout d'agence » :les cout de surveillance pour éviter les comportement déviants des mandataires, les dépenses d'incitation, les cout de justification pour convaincre les mandants que leur actions sont bien conformes à leur intérêt, le cout d'opportunité(écart entre le résultat de l'action pour le principal et le comportement optimal pour le principal).

La théorie de l'agence tente ainsi de définir les formes d'organisation et les types de contrats susceptibles de minimiser ces couts. Elle peut notamment être d'une relative utilité pour rechercher des formes optimales de structure et de rémunération des dirigeants. De façon générale, la théorie de l'agence propose un certain nombre de d'actions comme l'introduction en bourse (qui permet d'accroître le pouvoir de contrôle des actionnaires) ou différents systèmes d'intéressements au résultat .

Section 2 : Portée et limites de la théorie de l'agence :

Un autre développement de la théorie de l'agence concerne la compréhension de la structure et du fonctionnement des organisations .complétant la théorie de droit de propriété dont l'ambition est d'affirmer la suprématie de la propriété privée sur les formes collectives de propriété, la théorie de l'agence se propose de démontrer la supériorité des systèmes contractuels libres qui doivent conduire spontanément à la sélection des formes organisationnelles les plus efficiente.

L'entreprise étant considéré comme un ensemble spécifique de contrats, la structure contractuelle la plus efficiente est celle qui minimisera, dans une situation donnée, les coûts d'agence. La théorie explique ainsi pourquoi il n'existe pas une seule forme juridique d'entreprise. Selon les secteurs, l'une ou l'autre des formes possibles d'organisation aura tendance à dominer :les entreprises individuelles, les sociétés ,les mutuelles, les coopératives, les associations à but non lucratif...

L'intérêt de la théorie pour la compréhension des organisations est évident. en effet sous des hypothèses réalistes comme l'incertitude, les asymétrie d'informations, et l'existence d'intérêt divergents entre

individus, elle analyse la firme comme une organisation complexe structurée par les interactions entre acteurs économiques

Elles offrent un cadre théorique stimulant pour expliquer l'émergence de formes organisationnelles efficaces, le comportement des actionnaires et dirigeants dans les sociétés par actions, et, plus généralement, les modes de résolution des conflits potentiels dans situation de coopération

Cela dit, centrer l'analyse sur les contrats et sur les relations interindividuelles (ce qu'on appelle « l'individualisme méthodologique ») présente un inconvénient important : la théorie ne prend pas en compte la dimension collective de l'entreprise, pas plus que le système hiérarchique et les relations internes de pouvoir.

D'autre part, analyser la firme comme une fiction légale regroupant un ensemble spécifique de contrats ne permet pas de la distinguer clairement du marché. La théorie de l'agence permet, certes, de sortir de l'opposition traditionnelle en économie entre ces deux formes de régulation. Mais en ne se posant pas la question des frontières de l'entreprise, la théorie de l'agence ne voit pas d'opposition fondamentale entre la firme et le marché. C'est sur l'hypothèse inverse que s'est développé l'économie des coûts de transaction.

Partie2 : risques et cout d'agence

Section 1 : Risques et coûts liés à la théorie d'agence

1) Les risques liés à la théorie d'agence

De manière générale, il y a relation d'agence lorsqu'un individu le « principal », demande quelque chose à un autre individu « l'agent », sans connaître toute l'information pertinente. Par exemple, quand un employeur mandate un salarié (l'agent) pour réaliser une tâche prévue dans un contrat, il n'est pas toujours en mesure d'observer parfaitement l'intensité des efforts déployés par celui-ci. L'agent, qui maîtrise le contenu de la tâche à réaliser et connaît ses capacités professionnelles

réelles, est mieux informé que le principal ; il peut donc chercher à tirer profit de cette situation, parle d' « **asymétrie d'information** » pour accroître sa satisfaction aux dépens du principal. Ce dernier encourt alors un « **risque moral** »

Par conséquent, pour résumer, une telle relation présente des **risques** :

- asymétrie de l'information (qu'elle soit volontaire ou non)
- aléa moral (non-respect de l'ensemble des règles et accords passés)
- antisélection (une asymétrie d'information trop importante peut inciter le principal à choisir par souci de rentabilité un bien ou service de moins bonne qualité, et l'agent à adopter un comportement dit de "passager clandestin" - "free rider").

2) les coûts liés à la théorie d'agence

Définition des coûts d'agence

La divergence d'intérêt entre les différents acteurs de la vie de l'entreprise fait naître un certain nombre de coûts appelés coûts d'agence. Ces derniers recouvrent notamment les coûts de surveillance consentis par le mandant pour vérifier l'adéquation entre la gestion du [mandataire](#) et ses propres objectifs (mise en place de procédures de [contrôle](#), de systèmes d'audit, rémunération du [mandataire](#)...) et les coûts de dédouanement engagés par le [mandataire](#) dans le but de rassurer le mandant sur la qualité de sa gestion (édition de rapports annuels...).

Les principaux coûts d'agence

Selon **Jensen** et **Meckling**, la divergence d'intérêts qui peut apparaître entre dirigeants salariés (agent) et actionnaires (principal : propriétaire de l'entreprise) génère un certain nombre de coûts appelés « coûts d'agence » :

-Les « Monitoring costs » : ce sont les coûts de surveillance encourus par le principal pour contrôler les activités de l'agent et essayer de limiter son comportement opportuniste.

-Les « Bonding costs » : ce sont les coûts de l'obligation que l'agent peut encourir pour mettre le principal en confiance, ainsi ces coûts représentent l'ensemble des frais engagés par les dirigeants pour émettre des signaux crédibles en ce qui concerne leurs performances de gestion concernant des caractéristiques véritables des entreprises qu'ils gèrent.

- Le troisième type de coût est la « Residual loss », (les coûts résiduels), appelés encore pertes résiduelles, qui résultent de l'impossibilité d'exercer un contrôle total sur les actions des dirigeants et se traduisent par une perte de valeur de la société.

Ajoutant ainsi que **Ettredge, Simon, Smith** et **Stone** fait la distinction entre les coûts d'agence internes et ceux externes ;

-Les coûts d'agences internes découlent de la différence entre les objectifs des dirigeants avec ceux des employés de la firme.

-Les coûts d'agence externes : peuvent naître de la différence entre les objectifs des dirigeants de la firme et ceux des fournisseurs de capitaux

SECTION 2 : Divergence des intérêts et gestion de conflits

On pense généralement qu'un conflit est une mauvaise chose. Mais les conflits font partie de notre vie de travail et, s'ils sont réglés convenablement, ils peuvent enrichir nos relations et améliorer notre créativité. Par contre, ce qui arrive malheureusement trop souvent si les conflits ne sont pas réglés convenablement, ils peuvent détruire des relations de travail comme des relations personnelles.

Les problèmes et les conflits sont courants dans les organismes culturels étant donné le manque flagrant de ressources, le personnel sous-payé et débordé de travail, la lourdeur de l'administration qui prend le dessus sur les priorités artistiques et les tensions possibles entre la gestion et le conseil d'administration.

Chapitre 1 : type des divergences selon les intérêts : cas d'Allianz Belgium s.a. et de ses filiales et succursale

La notion est complexe parce qu'elle recouvre différentes acceptions.

On peut en dénombrer 5 sans oser affirmer que cette approche soit exhaustive :

- 1. le conflit d'intérêts dans le droit des sociétés**
- 2. le conflit d'intérêts lié aux métiers;**
- 3. le conflit d'intérêts lié à l'équation personnelle des collaborateurs**
- 4. le conflit d'intérêts entre clients et entre courtiers ;**
- 5. le conflit d'intérêts dans un contexte de groupe.**

1. le conflit d'intérêts dans le droit des sociétés

Cette notion est la plus connue et la plus réglementée.

Elle pose la question de la gestion des **conflits qui peuvent naître entre un administrateur et Allianz Belgium s.a.** ou entre une société cotée et Allianz Belgium s.a.

Solution

Les articles 523 et 524 du code belge des sociétés encadrent de manière très rigoureuse la gestion des conflits d'intérêts respectivement pour les administrateurs de sociétés, de sociétés cotées et pour les membres de Comité de direction lorsque l'un de ceux-ci a directement ou indirectement un intérêt patrimonial opposé à une décision ou à une opération relevant de la compétence de l'organe dont il est membre

Nous constatons que ce genre de conflits est géré directement par des textes de loi promulgués par l'état.

D'autres conflits nécessitent le recours au règlement intérieur imposé par les membres de Comité de direction par exemple :

2. le conflit d'intérêts lié aux métiers

C'est le concept auquel le groupe Allianz attribue le plus d'importance.

Cette notion vise à encadrer les divergences qui peuvent apparaître entre plusieurs directions ou certains services qui poursuivent des finalités différentes de nature, dans certains cas, à générer des oppositions d'intérêts.

Solution

5^{ième} règle : les sollicitations inhabituelles en termes de connaissance des couvertures d'assurances accordées à une ou plusieurs filiales d'un groupe en

négociation avec un département financier ou bancaire du groupe justifient l'accord de la hiérarchie.

3. Le conflit d'intérêts liés à l'équation personnelle des collaborateurs

Cette dimension est très importante et peut concerner au quotidien chaque employé d'Allianz belgium s.a.

On peut résumer l'enjeu en quelques mots : vous êtes pris entre le souci de défendre l'intérêt de l'entreprise pour laquelle vous travaillez et les avantages de votre position dans l'entreprise, vos connaissances interpersonnelles ou le jeu de vos amitiés à l'extérieur de la société qui vous exposent à des choix humainement difficiles.

- Solution :

« Il est bon de rappeler ici les principes contenus dans le code d'éthique et de déontologie dont voici un extrait :

«1 - Principe : une approche correcte et réglementaire des affaires :

Dans l'exercice de ses activités, tout(e) employé(e) doit se comporter avec honnêteté, équité, dignité et intégrité et **évitera tout conflit entre ses intérêts privés et les intérêts professionnels.** »

Il faut avoir le réflexe de réagir et de dire non pour éviter **3** dangers :

- **fausser la concurrence** avec tous les risques de contestation que les concurrents malheureux évincés ou simplement jaloux pourraient faire courir à vous et à la société ;
- **favoriser des pratiques économiquement non supportables par l'entreprise** (tarification incohérente, gestion déficitaire, qualité de prestations indéfendables) ;
- **mettre durablement en danger votre crédibilité personnelle, voire votre maintien au sein de la société.**

Allianz Belgium s.a. est consciente de ce risque et entend depuis plusieurs années aider ses collaborateurs à ne pas succomber d'autant que la commission d'actes de fraude interne ou hybride n'est jamais loin dans cette 3ème acception du conflit d'intérêts.

Cela montre que la société peut aussi anticiper les risques d'ordre exceptionnel et prévenir la solution.

4. Le conflit d'intérêts entre clients et entre courtiers

- **Courtiers :**

Deux courtiers veulent obtenir la couverture d'un bien ou d'une responsabilité pour le même client et se livrent à une lutte acharnée pour décrocher l'affaire. Le service de gestion, à juste titre, craint de commettre une erreur dans le traitement de l'un d'entre eux

- **Clients :**

Ce risque concerne surtout les entreprises d'assurances les plus importantes dont la taille des portefeuilles les prédispose à être l'assureur de plusieurs clients dans un même sinistre.

- **Solution :**

« 7 - Principe : Conflits d'intérêts potentiels avec la clientèle ou les courtiers Le groupe Allianz accorde une forte priorité aux intérêts des consommateurs. Les conflits d'intérêts peuvent susciter le doute sur l'intégrité et le professionnalisme du groupe Allianz. Les conflits d'intérêts potentiels doivent, le plus tôt possible, être raisonnablement identifiés. Si ceux-ci ne

peuvent empêcher l'intentement d'une action, le conflit sera géré en toute équité. »

5. Le conflit d'intérêts dans un contexte de groupe.

Cette dernière acception du conflit d'intérêts vise à cerner les divergences de vues entre l'actionnaire et Allianz Belgium s.a.

Allianz Belgium s.a. ne travaille pas de manière isolée. Ses activités s'inscrivent dans un environnement où les exigences de groupe sont importantes.

En clair, Allianz Belgium s.a., qui doit se mouvoir et se développer sur le marché belge dans un contexte de concurrence croissante, doit disposer d'une forte autonomie et d'une liberté d'action dans le respect de la politique stratégique de groupe.

Ce positionnement ne préjudicie nullement aux impératifs de reporting, ni à la pertinence des réunions techniques organisées à l'international.

- **Solution :**

règle 12: l'intérêt social est le référent majeur de la conduite de la société. Le pilotage d'Allianz Belgium s.a. doit s'inscrire dans le respect de sa pérennité et d'un développement à long terme de ses activités. La politique générale et la stratégie de groupe respectent la personne juridique autonome qu'est Allianz Belgium s.a., établissement réglementé.

Encore une fois la société peut mettre en vigueur un texte résolutif mais qui traduit un principe évoqué dans un texte de loi.

La matière des conflits d'intérêts est complexe car multiple. Elle touche ou est susceptible de toucher pratiquement la totalité des parties prenantes. Elle en est d'autant plus fondamentale car elle expose de manière parfois sournoise l'entreprise à la mise en cause de sa crédibilité. La prévention de ce type de conflit sera à l'avenir de plus en plus nécessaire car les

intérêts financiers ne sont souvent pas à la mesure du reproche qui mine la notoriété et la probité de la société. **Il y a, derrière les différentes hypothèses, une question de principe : celle de l'équité.**

Chapitre 2 : gestion de conflits : théories

Nous nous arrêtons rarement pour analyser les façons de régler un conflit. Ils peuvent vous donner l'occasion d'innover et de créer un milieu de travail extrêmement productif, c'est pourquoi il est important d'analyser comment vous réglez vous les conflits. Si vous vous dérobez devant un conflit, vous manquez une chance de profiter des techniques coopératives de résolution de conflits pour éliminer les obstacles et créer un milieu de travail stimulant et productif. En tant que gestionnaire de la culture, vous aurez peut-être à gérer et à régler des conflits avec vos employés, vos supérieurs, vos collègues gestionnaires, le conseil d'administration ou des mécènes. Dans les lignes directrices que nous vous présentons, nous mettons l'accent sur la résolution des conflits et des problèmes que vous vivez avec ces différents groupes. Mais les concepts s'appliquent également quand vous servez de médiateur entre deux personnes dont les objectifs et les besoins varient.

Règles du jeu

La théorie de la régulation de Jean-Daniel Reynaud est une synthèse entre différents courants sociologiques. Elle articule autour de quelques concepts pivots comme ceux de règles et d'action collective, des théories aussi variées et éloignées que l'individualisme

méthodologique, les théories de l'école durkheimienne, l'école de sociologie française des organisations développée par Crozier, ou encore les théories développées par Alain Touraine. Mais au delà de la synthèse, une des originalités de **cette théorie tient peut-être dans sa tentative de reformuler la problématique de la cohésion sociale** dans le cadre d'une réflexion qui se focalise sur les notions de règles et de régulation. **Elle répond A l'une des questions fondamentales des sciences sociales : « Comment se fait-il qu'existent des groupes sociaux ou des sociétés relativement durables malgré la grande variété des intérêts, des passions et des traditions qui animent leurs membres ? »**, J. D. Reynaud substitue une question qui peut sembler à priori d'une portée plus restreinte : **« Quels sont les mécanismes sociaux qui assurent la stabilité et l'inertie des règles sociales ? »**

Pour relier ces deux questionnements, si fondamentaux en sociologie, **Reynaud élabore un modèle théorique qui se centre autour de la notion de règle. Mais il le fait, conformément à son parti-pris épistémologique, en y intégrant une dimension complémentaire, la dimension individuelle et les conséquences qu'elle peut avoir dans la production de l'ordre social, par une combinaison complexe d'effets d'agrégation.** Dans cette perspective, le problème de la cohésion sociale se réduit alors selon lui, à comprendre comment des individus parviennent à coordonner des comportements interdépendants et des décisions isolées, ou prises en collectivité, dans le dessein de produire une action collective qui les transcende (il exclut en cela l'étude des effets pervers qui sont des combinaisons d'actions *non intentionnelles* conduisant à la formation de régularités ou à la production d'externalités négatives). **De ce fait, l'interdépendance des phénomènes qu'il étudie, le conduit naturellement à développer une approche systémique : les règles qui coordonnent et régulent l'action qui s'organisent en systèmes qui possèdent des caractéristiques propres et qui répondent à une finalité propre.**

Point important, les règles opèrent donc dans un environnement symbolique, et par conséquent, les classifications sociales, les comparaisons utilisées par les acteurs pour se classer entre eux, vont modeler la forme qu'elles prendront. Or, les univers symboliques étant par nature le produit des groupes et des rapports sociaux qui les anime, ainsi que l'un des principaux outils d'orientation que les acteurs utilisent pour se repérer dans leur environnement social et pour le construire¹, les règles assurent la mise en place de systèmes sociaux. Elles définissent l'identité, le contour, les limites et les caractéristiques d'un groupe, ou de ce qu'on pourrait appeler ensemble social ou acteur collectif, en infléchissant collectivement le comportement des

acteurs engagés dans la réalisation d'une action commune. Par là même, elles deviennent une des ressources mises à la disposition des individus permettant de mobiliser le groupe pour qu'il entreprenne une action collective.

En résumé, la théorie de la régulation sociale distingue et relie entre elles 3 dimensions analytiques principales :

- **L'acteur. C'est à dire l'individu qui peut effectuer une action.** Une telle action n'est pas nécessairement rationnelle au sens économique. Elle est cependant généralement raisonnable au sens de Raymond Boudon, **elle doit pouvoir se justifier, on doit pouvoir en communiquer le sens.** Elle a finalement un caractère normatif, l'acteur en cherchant à justifier ses actions, produit les règles de l'action, il contribue à leur établissement. La rationalité, le sens de l'action s'entend donc par rapport à la règle. Nous retrouvons à peu de choses près la conception parsoniennes de l'action.
- **Les règles. Ce sont des principes organisateurs opérant dans le champ symbolique et qui régulent les interactions sociales.** Elles sont liées à un *projet* d'action commun et en ce sens, elles fournissent les bases à l'organisation de la vie sociale. Toutefois, les règles ne peuvent être comprises pleinement en dehors de l'activité de régulation qui pour Reynaud recouvre les activités de création, de destruction, de modifications, et de maintien des règles à l'intérieur des systèmes sociaux.
- **Le troisième niveau d'analyse pertinent est l'action collective, c'est à dire l'action commune qui engage les acteurs dans un projet.** L'orientation, la finalité, l'intention définissent alors le groupe (certains auteurs comme John R. Searle (1995) parlent d'intentionnalité collective pour caractériser ce phénomène) : **un regroupement d'acteurs qui partagent des règles communes et une finalité, un projet partagé.** Or, une telle **action collective ne peut s'effectuer et se consolider que sur la base d'une régulation collective**, car sans elle, il paraît improbable que les acteurs coordonnent correctement leurs activités. Par conséquent, « les règles sont propres à la vie sociale, mais elles sont d'origine collective, elles tirent leur caractère contraignant du fait qu'elles sont les conditions d'une collectivité.

D'un point de vue méthodologique, l'étude de la réalité sociale doit donc se tourner, non vers l'étude de la société prise comme ensemble de règles statiques mais, étant donné la pluralité d'acteurs collectifs qui composent la vie sociale et les mouvements

complexes qui les animent, vers les différentes régulations qu'ils produisent et vers les conflits, négociations et accords qui découlent généralement de la confrontation de ces différentes régulations. Par exemple, dans une entreprise, le groupe dirigeant se heurtera dans son activité de régulation (qui pourrait être par exemple le vote d'un règlement visant à augmenter les heures de travail) à la régulation concurrente en provenance des syndicats qui peuvent s'octroyer une certaine souplesse dans l'application de leur travail en aménageant par exemple, comme le suggèrent Crozier et Friedberg, des zones d'incertitude sur le niveau de production.

Culture de l'entreprise

A) La formation de la culture

Il apparaît que toute collectivité développe une culture. **Pendant longtemps l'entreprise a développé une « culture ouvrière » qui était avant tout une contre-culture, c'est à dire qu'elle refusait les valeurs dominantes de la société capitaliste.** Cette culture n'excluait pas les notions de solidarité et d'amour du travail bien fait mais elle excluait les objectifs et les valeurs de l'entreprise en particulier le profit. **Dans les années 80 est apparue une réconciliation des salariés avec l'entreprise**, qui n'apparaissait plus comme un moyen d'exploitation mais comme une communauté créatrice de richesse. **La fusion d'une culture ouvrière et des**

intérêts de l'entreprise ouvrait la voie à l'émergence de véritables cultures d'entreprise.

Lors de la création de l'entreprise, le créateur est plus qu'un apporteur de capitaux. Il prépare l'avenir de l'entreprise selon ses connaissances, mais également en fonction de ses croyances, de sa personnalité et de sa philosophie.

En ce qui concerne la **culture professionnelle**, certains travaux prouvent que, dans une même entreprise, il y a des profils culturels différents. **La culture professionnelle étant la culture au travail acquise dans une autre entreprise.**

Les **événements marquants**, ce sont les mythes héroïques, c'est à dire, **les moments de gloire vécus par l'entreprise**. L'histoire unique de l'entreprise forge les mythes et les rituels qui y sont admis.

B) Fonctionnement et formalisation de la culture

La culture d'entreprise est dans un certain sens, un sous-produit de la culture nationale et par conséquent un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et de signes partagés par la majorité des salariés.

- **Les valeurs sont les préférences collectives qui s'imposent au groupe**, les croyances essentielles, les normes qui définissent les façons d'agir et de penser. Plus concrètement, **les valeurs forment la philosophie de l'entreprise.**
- Les **mythes** sont **les légendes, les histoires associées au passé de l'entreprise. Ils servent à renforcer les valeurs communes.** Ils peuvent être liés aux personnalités qui marquent ou qui ont marqué la vie de l'entreprise.
- Les **rites** sont **des pratiques qui découlent des valeurs partagées.** Le recrutement, les réunions de travail, les réceptions, l'évaluation du personnel sont des exemples de ces pratiques.

La culture regroupe également les symboles tels que le port de l'uniforme ou d'un badge qui permet de distinguer les membres de l'organisation de ceux qui lui sont extérieurs. De façon plus subtile, le

langage apparaît comme symbole le plus expressif de la culture. En conclusion, la culture d'entreprise est un ensemble complexe, peu palpable, qui permet à chaque individu de s'identifier à l'organisation.

A) Impacts positifs du concept de culture d'entreprise

L'entreprise est naturellement un lieu de conflits car des individus, des groupes aux aspirations différentes, aux intérêts divergents doivent travailler ensemble. Ces conflits se résolvent par la négociation, voire la confrontation mais aussi par l'organisation, notamment au travers d'une planification stricte du travail. Même le patronat a toujours souhaité développer un « esprit maison » pour assurer une bonne entente dans l'entreprise et réduire les tensions conflictuelles. Les analyses en termes de culture d'entreprise sont relativement récentes, puisqu'elles ne sont apparues qu'à partir des années 80. Le concept de **culture d'entreprise, corporate culture**, s'est notamment développé aux Etats-Unis pour **assurer la cohérence du fonctionnement de l'entreprise et pour gérer les changements organisationnels. Le système de prévision et de planification ne permet plus d'assurer une cohérence satisfaisante de l'entreprise quand :**

- **L'environnement est de plus en plus marqué par la complexité et surtout l'incertitude qui exige de la flexibilité ;**
- **La qualité devient prépondérante sur la quantité (nécessité d'intégrer le contrôle de chaque poste de travail et non pas de le rejeter en fin de processus).**

La cohérence des actions doit alors être assurée par une **vision commune** de l'avenir partagée par tous les acteurs de l'organisation. La culture d'entreprise forme cette vision commune qui assure la pertinence des initiatives prises par chacun des acteurs face à l'environnement.

Selon l'Ecole des Relations humaines, La culture d'entreprise peut également être **considérée** comme un **outil de management**. Le salarié **est le « cœur » et l'entreprise doit savoir écouter ses attentes. La stratégie des Ressources humaines doit être attentive aux aspirations des salariés**, favoriser leur environnement, veiller à leur sécurité, prendre en compte les aspects collectifs du travail (favoriser l'intégration des nouveaux salariés). Théoriquement, le développement d'un esprit maison va développer cette stratégie. Selon MASLOW, les salariés doivent satisfaire les différents stades de la pyramide des besoins dont celui d'appartenance à un groupe. Or,

en appartenant à une organisation à forte culture d'entreprise, les salariés vont se sentir plus intégrés, protégés, entourés que dans une structure plus classique. La **culture d'entreprise permet, en outre, au manager d' :**

- Assurer **la cohérence du groupe** en améliorant notamment la **communication** (accent sur le partage des valeurs communes au lieu d'insister sur les divergences d'intérêts)

- **Améliorer l'adaptation à l'environnement** pour assurer la **survie du groupe**, notamment en constituant un groupe plus soudé et en réagissant plus vite aux aléas grâce à une vision commune de l'avenir.

- **Lorsque tous les membres de l'entreprise adoptent des valeurs communes**, ils s'identifient à leur entreprise. **Cela permet une meilleure motivation** dans la mesure où les salariés intègrent les objectifs de l'entreprise. L'existence d'une culture d'entreprise est d'autant plus nécessaire que les contrôles internes sont difficiles et que l'autocontrôle est important (les objectifs de qualité priment les objectifs quantitatifs). L'idée clef de la culture d'entreprise est que le personnel défendra d'autant mieux l'entreprise qu'il la considérera comme une collectivité à laquelle il appartient.

D'autre part, les convictions, pratiques, et mythes communs qui définissent la culture d'entreprise constituent un mécanisme de contrôle informel coordonnant les efforts des salariés. Les nouveaux employés s'alignent plus rapidement sur les employés déjà en place parce qu'ils entendent moins de versions différentes sur les objectifs et les pratiques de l'entreprise. De plus, cette culture n'est pas tant imposée aux salariés que construite socialement par eux. Par conséquent, leur motivation et leur moral sont meilleurs que lorsque les contrôles sont exercés par un supérieur selon la voie de l'autorité hiérarchique...

Il faut souligner que certains individus **ne s'identifient pas à la culture de leur entreprise**. De toute évidence, ils seront marginalisés par le groupe et pourront en être exclus (promotions limitées, postes de voie de garage...). A l'inverse, il se peut qu'un individu refusant les valeurs de l'organisation décide d'y rester exclusivement pour son épanouissement financier. Dans ce cas, il ne sera jamais mobilisé par les discours de l'entreprise.

Ensuite, les conflits entre les personnes à l'intérieur d'une structure peuvent **amoindrir l'efficacité de la culture d'entreprise**. En effet, si le climat social de l'entreprise est mauvais, que l'information n'est pas diffusée et la

communication bloquée, la culture d'entreprise ne pourra pas assurer à elle seule la cohésion du groupe.

Une culture d'entreprise trop forte peu aussi avoir l'effet inverse de celui escompté. En effet, une culture trop forte, presque totalitaire peut provoquer des réactions fortes chez les salariés, qui peuvent y voire une tentative de manipulation psychologique. Ceci peut tout d'abord diviser l'équipe de travail et entraîner des conflits ou, au contraire, marginaliser les salariés non adhérents.

Théorie positive de l'agence

Depuis plus de vingt ans, ces théories ont contribué à construire de

nouvelles grilles de lecture des organisations et constituent la base d'une théorie des formes et de l'architecture Organisationnelles en gestation. Ces théories ont **deux grands domaines d'application, externe et interne à l'organisation.** Dans le premier domaine, **externe**, elles se préoccupent de **l'analyse du partage des activités sociales (production, échange, répartition) entre les marchés et les organisations ainsi qu'entre les différentes formes organisationnelles** (entreprises privées sous leurs différentes formes : organisations à but non lucratif, administration et entreprises publiques...). Dans le second domaine, **interne**, elles étudient **l'architecture organisationnelle**, notamment les mécanismes organisationnels participant aux systèmes d'incitation et de contrôle (systèmes de rémunération, systèmes de mesure de performance, etc.).

Le point de départ, l'unité de base, de la théorie - la relation « conflictuelle » entre personnes - apparaissent ainsi différents de ceux qui sous-tendent la TDP (la structure des droits de propriété) et la TCT (la notion de transaction). Cependant, la jonction avec ces dernières se fait naturellement en précisant que les conflits portent nécessairement sur des droits de propriété et que toute coopération implique une transaction sur ces droits, entendus au sens large, c'est-à-dire relativement aux droits décisionnels résiduels et à l'appropriation des gains résiduels⁹. Pour situer le débat par rapport au thème actuel de la création de valeur, central dans les préoccupations des gestionnaires, les conflits potentiellement associés à toute coopération naissent soit de l'allocation des décisions régissant le processus de création de valeur, soit

de l'appropriation de la valeur créée. Précisons cependant, dès à présent, que la notion de conflit ne doit pas être prise dans un sens agressif, comme le considèrent trop souvent certains critiques qui caricaturent la théorie de l'agence. **Le fait que les intérêts des acteurs ne coïncident pas dans une relation de coopération ne signifie pas pour autant qu'un des acteurs cherche à exploiter une des autres parties.** La TPA est avant tout est une théorie de la coopération efficace et non du conflit ; il n'y a conflit que parce qu'il y a coopération et perspective de gain mutuel.

La modélisation du comportement humain dans la TPA

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

Les postulats du modèle REMM

(1) Les individus se préoccupent de tout ce qui est source d'utilité ou de désutilité

(Éléments pécuniaires ou non) et sont des « évaluateurs ». Ils sont à même de faire des arbitrages entre les différentes sources d'utilité et leurs préférences sont transitives ;

(2) Les individus sont insatiables ;

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

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

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

Les sources d'utilité ne sont pas uniquement pécuniaires et l'altruisme n'est pas exclu par le modèle.

Conclusion

La théorie d'agence met en cause la pensée classique et néoclassique traditionnelle qui considère l'entreprise comme une firme point et une firme automate. La théorie d'agence est ainsi une nouvelle approche néoclassique qualifiée d'approche contractuelle : l'entreprise est présentée comme un système de relation à caractère contractuel entre des agents économiques individuels. Cette relation contractuelle est caractérisée souvent par des divergences d'intérêt et asymétrie d'information amenant à l'opportunisme.

Dans cette perspective, la théorie d'agence traite les problèmes d'agence et propose des mécanismes de contrôle et d'incitation.

