

La coordination face à l'incertitude : De l'échange à la contractualisation

Dr.M'hamed Kihel *
University of Oran 2 - Algeria

Introduction :

La coordination a fait l'objet de plusieurs analyses. Cet objet n'est pas épuisé pour autant. Le regain d'intérêt qui lui est reconnu est approuvé à travers la littérature et les recherches aussi vastes que variées qui lui sont destinées.

Aujourd'hui la coordination demeure au cœur des débats qui se livrent économistes, sociologues et gestionnaires pour ne citer que ceux là.

Les réflexions qui sont menées autour des thématiques sur l'information, la communication, l'incertitude, l'anticipation, forment la quadrature du cercle de la coordination.

Celle-ci peut être considérée comme la toile de fond de toutes ses réflexions. Parmi les contributions récentes à ce débat on peut citer le 16^{ème} colloque international de l'association Charles Gide de qui s'est tenu à Strasbourg en Avril 2016 sous le thème « anticipation, conjecture et coordination ».

De même on peut se référer à « L'année sociologique »¹ (2015) en particulier les figures de la coordination, l'ensemble des intervenants contribuent à une exploration raisonnée de la combinatoire des mécanismes de coordination possibles.

Les différentes interventions qui se sont relayées témoignent de l'intérêt accordé à ces thématiques. Les débats sont vivaces, les interrogations soulevées montrent que même si quelques points noirs, s'éclaircissent, la nature, les formes et les fonctions de la coordination, sont d'une telle complexité que la recherche dans ce domaine n'est pas close.

* Maitre de conférences A, University of Oran II, Mail: kilmed31@yahoo.com

Dans cet article, nous pensons contribuer modestement à ce débat principalement sur la coordination lorsque les incertitudes se radicalisent :

Généralement les études sur la coordination s'inscrivent dans des démarches ou parfois c'est la vision d'ensemble qui l'emporte ce sont les systèmes économiques qui sont concernés par le sujet, parfois c'est au niveau des organisations (entreprises) que les réflexions sont menées : ces démarches souffrent de quelques imperfections et portent des mutilations quant à l'objet.

En ce qui concerne, le travail se fera en deux parties, la première partie présentera la coordination dans l'économie conventionnelle. Par cette appellation nous entendons l'ensemble des courants théoriques, classiques, néoclassiques et marxistes jusqu'à Keynes non compris, comme le précise Keynes lui-même²

La seconde partie traitera de la coordination dans l'économie des conventions. Celles-ci a pour objet de s'intéresser entre autre « sur les limites de la théorie des choix rationne en tant que théorie qui permettrait de rendre intelligible, la coordination et le lien social marchand »³ elle sert à la compréhension de la coordination de même elle tente de dresser un pont méthodologique pour assurer le passage de l'action individuelle avec ses présupposés à l'action collective dans sa complexité et l'incertitude qui l'accompagne.

La certitude que renferme l'économie conventionnelle, ainsi que l'incertitude qu'enveloppe l'économie des conventions parcourent respectivement en filagramme les deux parties :

I^{ère} Partie : la coordination dans l'économie conventionnelle :

Pour saisir la nature de la coordination chez Smith, il faut d'abord présenter le problème économique qu'il pose à savoir : comment des actions économiques individuelles

de centralisées peuvent elles être rendues compatibles et produire un résultat collectif désirable ? La question ainsi posée renferme les éléments de réponse :

- Il s'agit d'actions économiques individuelles : a ce niveau on voit que Smith tente un passage en force d'assurer de l'ordre naturel qu'il respecte un nouvel ordre où l'activité humaine devienne le centre d'intérêt. Cette position a été déjà avancée par F. Quesnay⁴². Tout est assujetti ici bas aux lois de la nature : les hommes sont doués de

l'intelligence nécessaire pour les connaître et les observer, mais la multiplicité des objets exige des grandes combinaisons qui forment le fond d'une science évidente fort étendue, dont l'étude est indispensable pour éviter les méprises dans la pratique.

- Comment ces actions peuvent-elles être compatibles ?

Ici la notion de compatibilité renvoie énergiquement à la notion de s'accorder c'est-à-dire de se mettre intuitivement en accord avec : réaliser des objectifs communs. Même si au départ ils ne sont pas conçus ainsi : ici il s'agit d'intérêt personnel privé et d'intérêts collectifs, l'élément du débat est posé.

- Comment peuvent-elles conduire à un résultat collectif, la finalité de toute action est

d'aboutir à un résultat efficace, celui-ci est recherché de manière individuelle et doit aboutir à un achoppement au niveau de la société qui en bénéficie. Deux variables fondamentales servent comme soutien à l'édifice mi-Smithien : il s'agit de la division du travail et l'échange:

- La division du travail :

Dans son cours qu'il prodigue à Glasgow en 1763 A. Smith avance l'idée que « l'opulence ou la richesse naît de la division du travail » ainsi « les plus grandes améliorations dans la puissance productive du travail, et la plus grande habileté, de l'adresse et de l'intelligence avec laquelle il est dirigé ou appliqué, sont dues à ce qu'il semble à la division du travail »⁵

- De l'échange :

Partant d'un glissement sémantique de grande importance le concept de nation qui était défini politiquement va recevoir avec A. Smith un contenu économique et social. Il devient une surface sociale où s'inscrivent les besoins des hommes. Dorénavant le concept de nation renvoie au concept de marché. L'échange sera l'allié indiscutable de la division du travail. Celle-ci sera la conséquence nécessaire (...) d'un certain penchant naturel à tous les hommes qui les porte à trafiquer, à faire des trocs et des échanges d'une chose pour une autre⁶.

Le problème de la coordination évoqué par Smith trouvera des éléments d'explication dans ce qu'il définit par Mani Invisible. A. Smith est convaincu que lorsque les individus poursuivent leurs

propres intérêts ils aboutissent en fin de compte à servir les autres, même si cela n'était pas dans leurs intentions premières. Cette Main invisible aussi importante et célèbre n'est utilisée qu'une seule fois dans « la richesse des nations »⁷. En effet « en dirigeant (l'industrie) d'une manière à ce que son produit ait le plus de valeur possible, chaque individu ne pense qu'à son gain... Il est conduit par une Main- invisible à remplir une fin qui n'entre nullement dans ses intentions... tout en ne cherchant que son intérêt personnel il travaille souvent de manière plus efficace pour l'intérêt de la société que s'il avait réellement pour but d'y travailler »⁸.

A notre avis A. Smith a trouvé dans la Main-invisible, le moyen qui lui permet de se libérer de l'ordre naturel avec ses lois qui lui paraissent contraignantes pour se situer dans l'ordre de l'humain qu'il a commencé à introduire à travers la théorie des sentiments. Sauf que l'ordre naturel qu'il voulait dépasser lui a été d'un grand secours pour l'explication des comportements de l'humain.

- De la manufacture comme espace de coordination:

La manufacture d'épingle que prend A. Smith est un exemple d'espace illustratif d'un ordre régi par la division du travail. A. Smith⁹ en fait l'éloge. Evoquant la puissance productive que génère la division du travail. Il serait erroné à ce niveau de penser cet exemple en terme d'entreprise. Cette forme et quasiment absente, la manufacture est utilisée dans le sens de faire valoir les vertus de la division du travail et de l'échange qui lui est adjoint. Parler ici de coordination c'est donner une dernière fois plus grande que mériterait la description des processus mis en place par la division du travail. Il s'agit tout au moins d'un agencement qui demeure tacite, c'est le travail dans ses éléments les plus simples qui est concerné.

- Critique :

La coordination qu'exprime la « Main-invisible » a reçu un certain nombre de critiques. On se limite à avancer deux principalement :

- 1- La première provient du philosophe Michael Biziou¹⁰ « l'idée avancée sous la métaphore de Main invisible n'est pas celle d'une providence bienveillante : les comportements individuels ont des conséquences inattendues qui peuvent être aussi bien bénéfiques que nuisibles à la société » l'auteur introduit le doute quant aux processus déductifs de coordination qu'enveloppe la notion de Main invisible.
- 2-La deuxième critique est avancée par Kindleberger¹¹ « la rationalité économique ne signifie pas que tous les agents partagent la même information, la même intelligence, la même expérience, les mêmes objectifs. On découvre parfois que des acteurs, qui, pris individuellement, agissent de façon rationnelle, une fois associés à d'autres individus, adoptent des comportements irrationnels.

- la coordination dans l'axiomatique néoclassique :

La coordination dans l'acceptation néoclassique doit constituer une réponse aux problèmes posés à savoir :

Comment les différents marchés, qui sont en situation d'interdépendance, peuvent

ils se trouver simultanément en équilibre ?

Comment un ordre peut-il naître de l'interaction entre une multitude d'agents dont

chacun est mû par son intérêt propre et prend des décisions indépendantes?

Les éléments contenus dans ces questionnements montrent à quel point le phénomène de coordination constitue le fil conducteur de toute la démarche.

Il s'agit d'abord du marché comme principal acteur agissant aussi, comment les agents se comportent-ils et prennent des décisions dans cet espace ? Et enfin comment pour les premiers leur interdépendance et pour les seconds leur interaction conduisent à l'état d'équilibre ?

C'est la théorie de l'équilibre général qui apporte des réponses à ces interrogations, car elle étudie les mécanismes qui, dans une économie libérale de concurrence parfaite, permettent d'assurer la coordination

des comportements de chaque agent élémentaire. Le principe de base sur lequel repose l'édifice est suivant :

Tous les agents sont confrontés au même ensemble de prix. Il existe un vecteur de prix qui conduit à l'égalité de l'offre et de la demande au niveau du marché général (agrégation des marchés partiels).

Ce système de prix conduit à la réalisation d'un équilibre concurrentiel optimal.

L'information que véhicule ce système de prix assure la coordination du système tout entier, toute l'information disponible transite par la secrétaire de marché (commissaire-priseur) qui par tâtonnement arrive à déterminer le prix d'équilibre.

«de fait le commissaire priseur Walrassien n'est que la personnification symbolique

d'une hypothèse cruciale pour la cohérence du modèle : l'extériorité des prix »¹²

Initié par L. Walras, le modèle de l'équilibre général visait la cohérence, l'homogénéité et la précision. Cette finalité exige une coordination parfaite au niveau des agents comme au niveau des marchés. Cette coordination à son tour est conditionnée par l'existence d'une information parfaite liée à un mode de communication assez précis pour permettre sa circulation, où il s'avère que le modèle, malgré les défenseurs qui sont nombreux à le soutenir, présente quelques zones d'ombre, la coordination a été l'un des aspects les plus affectés. Parmi les critiques en règle on peut citer celles qui ont été menées par Franck Knight¹³ introduisant l'incertitude et son impact sur le marché dans son ensemble. Parmi les cinq hypothèses sur lesquelles repose le modèle de l'équilibre, nous retiendrons les critiques portées à deux d'entre elles principalement : il s'agit de l'atomicité et la transparence des marchés sachant pertinemment que les cinq hypothèses sont liées entre elles et forment l'hypothèse avec un grand H de concurrence pure et parfaite. Les objectifs visent à travers cette critique concernant l'équilibre et la rationalité économique : elle cherche à introduire l'idée d'incertitude et son effet sur le calcul économique qui ne devient plus rationnel. La mise en évidence de l'incertitude avec l'asymétrie de l'information sont consacrés dans le modèle d'Arrow- Debreu.

Par un raisonnement qui ressemble à un théorème et une réciproque Arrow considère que tout équilibre général est une situation Pareto-optimale et inversement toute situation Pareto-optimale conduit à l'équilibre général.

Malgré les divergences et les oppositions qui apparaissent à propos de l'équilibre général Walrasso-Paretien. Presque tous s'accordent autour d'un double principe où les comportements individuels des agents sont supposés rationnels, donc chaque agent cherche à livrer le meilleur parti de la situation dans laquelle il se trouve et s'exprime par une maximisation. De même un principe d'interaction veut décrire la manière dont les agents coordonnent leurs décisions et leurs actions.

Dans le cas de l'équilibre concurrentiel la coordination s'effectue à travers la mise en place d'un système de marche et l'option d'un système de prix qui lui correspond. Dans le cas de l'équilibre de Nash, le principe se limite à l'hypothèse selon laquelle chaque agent prend comme données les actions des autres agents.

Dans les deux cas, l'équilibre représente une situation où les actions des agents sont coordonnées¹⁴

Arrow part d'une propriété remarquable qui lui ouvre la possibilité d'introduire l'incertitude dans son analyse de l'équilibre général en 1953. C'est l'asymétrie de l'information¹⁵, tous les contrats (notamment les contrats contingents) ne peuvent reposer que sur des événements observés à la fois par toutes les parties concernées et non pas sur l'information particulière dont chacune d'entre elles dispose, le marché conduit alors en règle générale à une allocation qui n'est pas optimale¹⁶.

L'introduction de l'incertitude par Arrow se fera par la transposition du produit contingent, du prix contingent et du marché dans le modèle d'équilibre général Walrasso-Paretien¹⁷. « L'incertitude, le degré de liberté qu'elle introduit dans les comportements, l'inégalité des hommes devant l'information, la distribution des relations de pouvoir sont autant de phénomènes que les lumières du calcul économique laisse subsister »¹⁸

Parmi les grands courants théoriques qui ont ouvert de nouveaux horizons par rapports à la théorie néoclassique, le modèle Keynesien occupe la première place.

Parmi les insuffisances qui ont été recensés au modèle de l'équilibre général et qui concernait la coordination peut citer celles concernant l'existence du commissaire priseur comme coordinateur principal, lié au tâtonnement Walrassien : un tel agent existe-il ? Un agent coordinateur possédant cette capacité de réunir toutes les informations disponibles, et assurer l'agrégation au niveau des marchés relève de la fiction. Aussi comment dans une économie de marché où chaque agent peut échanger instantanément et subitement, et librement avec ses semblables voit ses actions transiter par un centre de coordination.

Enfin le tâtonnement Walrassien assume-t-il la convergence (coordination) vers un vecteur du prix d'équilibre.

***existe-t-il une entreprise dans l'axiomatique néoclassique ?**

L'axiomatique se constitue à partir de quatre éléments qui sont les suivants :

- L'Agent individuel, l'individu rationnel, l'information parfaite et enfin l'espace social de marché comme coordinateur des prix d'équilibre.

C'est dans cette axiomatique qu'est définie la fonction de production comme « une relation entre un ensemble de combinaisons de facteurs de production et l'ensemble correspondant des quantités d'un certain bien produit à partir de ces combinaisons ».

Si le producteur et le consommateur, comme d'ailleurs le marché sont les sujets de Walras, il n'y a pas de place à l'entreprise comme sujet autonome. La fonction de production, est l'expression par excellence de la recherche de la scientificité. Elle relève d'un niveau d'abstraction tel que le rapport avec l'entité observable est loin de se réaliser.

Tous les éléments la définissant, empruntent l'outillage mathématique.

- La notion mathématique de fonction remplace celle de causalité elle permet l'usage du calcul différentiel, avec les conditions de continuité et d'homogénéité, elle ouvre le champ aux calculs des dérivées. Le domaine de la maximisation des résultats est directement abordable.
 - La notion de facteur utilisée pour la production est emprunté aux mathématiques, il

permet et autorise la parfaite combinaison des facteurs (terre, travail, capital), la substituabilité et l'interdépendance sont assurées.

- A travers les fonctions, les variables sont définies, elles sont en nombre données et relèvent seulement du traitement mathématique « Bref il n'y a pas de place pour l'astuce, le truc, la chance, l'illumination »¹⁹

Réduite à sa formulation mathématique, l'activité de production est représentée uniquement par les relations techniques soumise au calcul différentiel. Comment tenir compte de la structure d'organisation où l'empreinte de l'homme, qui quoique indispensable, est inexistante. La coordination ne peut exister que dans l'espace social de marche.

C'est par son intermédiaire que les prix sont coordonnés sur le marché. On peut conclure à ce niveau avec J. Lebraty²⁰ que « la fonction d'entreprise est pratiquement exclue les modèles néoclassiques très formalisés » la coordination traduisant cette capacité d'organisation de la firme est à rechercher ailleurs.

- **La coordination dans l'acceptation Marxienne :**

La coordination est perçue par K. Marx à deux niveaux :

1- Au niveau du système économique dans son ensemble :

Marx considère que « les actes d'échange ne doivent pas être isolés, mais couvrir toute une sphère, représenter une totalité en flux constants et se dérouler à peu près à l'échelle de la société toute entière, bref constituer un système d'échange »²¹. La coordination trouve sa genèse dans la conception de la loi de la valeur, travail comme mode de régulation et de coordination des activités économiques dans une société atomisée de producteurs indépendants. Le fondement de la valeur d'échange des marchandises se dans un élément commun aux divers biens par lequel on peut mesurer l'intérêt de l'échange. « Il ne reste aux marchandises qu'une seule propriété commune ; celle d'être le produit du travail (abstrait) qu'elle contient ou que leur obtention à nécessité. Les produits s'échangent donc en

fonction de la quantité de travail incorporée, cristallisée ». La coordination donc se situe au niveau de l'échange elle accompagne la

transformation de la valeur en prix et leur réalisation. L'argent en tant que monnaie assure cette coordination au niveau de l'échange.

2- La coordination au niveau de la production :

Guidée par la division du travail, Marx profite de la description des processus de fabrication que décrit A. Smith à partir de l'exemple de la manufacture d'épingle, et le transpose sur la manufacture pour l'élargir ensuite à la fabrique et atteinte la grande industrie.

Même si son intention concerne la détermination du capital comme rapport ; il commence d'abord par un repérage des conditions de production où « une multitude d'ouvrier fonctionnant en même temps, sous le commandement d'un même capital, dans le même espace en vue de produire le même genre de marchandise ».

Nous pensons qu'à ce niveau Marx réunit les éléments qui exigent une coordination tout en inscrivant l'acte de production dans un espace délimité qui on le verra par la suite est l'une des conditions d'existence de l'entreprise, en terme de gestion ceci se traduit par « un système plus rationnel de gestion des relations sociales propres à un ordre manufacturier et usinier autonome qui soumet la production des individus au seul calcul économique .et technique en vertu d'une convention hiérarchique et marchande. Sa fonction intégrative est liée à l'industrialisation et à la montée du salariat en un lien clos : l'entreprise »²².

Et c'est à partir de la coopération²³ c'est-à-dire à partir des opérations, menée collectivement que Marx initie les processus de travail des ateliers de production. En général les hommes ne peuvent pas travailler en commun sans être réunis, leur rassemblement sous le même toit est la condition même de leur coopération : il faut préciser qu'au niveau de l'espace de production la coordination se situe a deux niveaux : elle se présente dans un premier niveau au niveau du processus de fabrication sous la forme d'agencement des opérations guidée par la division du travail²⁴, qui « désagrège les métiers en opération partielles et complémentaires les uns aux autres dans le sens de la production d'une seul et même marchandise ».Elle prend dans ce cas la forme de coopération.

A un autre niveau elle se présente comme outil de commandement dans les relations capitaliste- travailleur, où le capitaliste libéré du travail et situé au dessus, coordonne le tout dans son commandement

et sa direction²⁵. « Le travail social ou commun réclame une direction pour mettre en harmonie les activités individuelles... elle doit remplir les fonctions générales qui tirent leurs origines de la différence existante entre les mouvements individuels des membres indépendants dont il se compose... cette fonction de direction, de surveillance et de médiation devient la fonction du capital des que le travail, qui lui ; subordonné devient coopératif »

Etant guidé par la détermination du travail social Marx utilise l'étape de la coopération, pour atteindre le travailleur évolutif, la voie directe que le mène au travail social²⁶ : c'est le travail collectif formé par la combinaison d'un grand nombre d'ouvriers parcellaires qui constitue le mécanisme spécifique de la pensée de manufacturière. Après avoir décrit les différentes opérations de fabrication, la contribution du travailleur collectif avec ses qualifications et ses différentes fonctions et rôles qui lui reviennent, Marx aboutit à l'objectif recherché à savoir que « tout ce qui recourait le temps nécessaire à la production de la force de travail agrandit Ipso facto le domaine du sur travail ». On peut dire que la coordination chez Marx relève exclusivement du capital en tant que rapport social de production.

II^{ème} Partie : Economie des conventions

La fin du XIX^{ème} siècle a été le couronnement d'un monde où les certitudes tant recherchés se voient aussitôt faire l'objet de soupçons. Les sciences classiques dures et à leur tête, la physique et les mathématiques, connaissent un basculement vers la recherche des nouveaux horizons, de nouvelles démarches face au doute qui accompagnait leur interrogations plus que jamais notre monde est parcouru de part en part d'incertitudes, dans son déploiement historique, politique, stratégique et social comme dans tous les domaines du savoir²⁷ ; la physique classique qui c'est développée dans un parallèle entre la physique corpusculaire et la physique ondulatoire, se voit surpassés par la physique des quantas où le paquet d'énergie assemble le corpusculaire et l'ondulatoire, les principaux fondateurs sont M. Planck, A. Einstein et Niebe Bohr. Les mathématiques devrait subir elle aussi une mutation pour répondre aux demandes de la physique moderne. Basés sur le calcul différentiel, la dérivation, entre autre, elles doivent recourir à la

théorie des ensembles, à l'espace vectoriel, où le vecteur se substitue à la droite dans la prise en considération des nombres demandés.

En philosophie l'incertitude a été introduite par Shopenhauer²⁸, il est considéré comme le précurseur des philosophes du soupçon. (Nietzsche, Freud Marx) F. Nietzsche a posé le premier, la crise des fondements de la certitude²⁹, l'économie qui était à la recherche de son statut de science³⁰, assiste à ce basculement « anarchisme scientifique, où simple revers du destin, c'est au moment où Léon Walras pense avoir établie les bases de la science économique que les sciences physiques seront ébranlées dans leurs certitudes par les thèses d'Albert Einstein (1905)»³¹. L'économie- théorie et pratique- sera contrainte de se réaliser au monde de l'incertain, les questionnements dans la recherche des vérités.

Les sciences de gestion ont leur acte de naissance s'établir dans la même période. Harvard school et la business school ont été leurs premiers parents.

- L'action, la décision et l'organisation sont liées intrinsèquement à un degré d'incertitude. Touts les réflexions et action menées en dehors d'elle s'exposent à des critiques farouches.

En ce qui nous concerne nous allons tenter de mettre en évidence les attitudes de l'économie et de la gestion par rapport à la coordination dans des espaces où l'on ne peut ignorer le monde de l'incertain.

En économie :

La coordination demeure l'un des sujets qu'appréhendent les sciences économiques. L'économie conventionnelle a souffert d'innombrables critiques quant à la conception du monde de procéder de la coordination dans un monde où le marché est roi, où les prix sont censés refléter fidèlement les attitudes et comportements des agents.

Les différentes crises économiques qui se sont succédé constituaient un affront aux théories préconisées. L'avènement du XXème siècle sera l'occasion de réviser les positions et introduire des éléments d'un pouvoir explicatif indéniable.

- L'économ ie d oit ê tre connue sous forme de projection:

Les analyses économiques statiques c'est-à-dire celles limitées à l'étude des situations d'équilibre à un moment donné sans prendre en considération l'influence du temps, ont montré leur incapacité à

cerner ce qui peut advenir. L'économie doit être saisie dans son double caractère évolutionniste et organiciste³². L'économie doit s'inscrire dans des rapports évolutifs, l'introduction du temps est inévitable, dans la réflexion. Mais son introduction va se traduire par deux moments importants qui sont le probable, lié à la notion de risque et l'incertain qui demeure non maîtrisable. Parmi les premières études qui augmentent l'intégration de l'incertitude en 1921, on peut citer dans les travaux de Franck Knight³³, conscient des conséquences que l'incertitude peut introduire dans la maîtrise du futur, Knight cherche à récupérer tout ce qui peut être maîtrisable : il s'interroge alors que faut-il faire quand une décision entraîne un résultat que les probabilistes n'arrive pas à prédire ? Alors il considère que ce qui est probabilisable c'est-à-dire l'incertitude mesurable peut être liée à un niveau qui diffère d'une incertitude incommensurable.

D'un autre côté, Knight fait appel au comportement de l'entrepreneur face à l'incertitude pour lui « le rôle principale de l'entrepreneur consiste à bloquer l'incertitude des actionnaires quant à l'avenir économique en incarnant lui-même cet avenir par son action et par son dynamisme. La confiance qu'il a en lui et celle que lui témoignent les autres parties prenants créent une garantie qui bloque la mise en doute de son projet et l'incertitude quant à sa réalisation, et rend alors possible les calculs économiques des parties prenantes (...) c'est ainsi que les entreprises peuvent être créées »³⁴.

On retrouve la même préoccupation chez J.M Keynes³⁵, la notion est déjà abordée dans le traité et est systématisée dans la théorie générale « elle imprègne les comportements et les causalités, elle vient compléter, voire parfois se substituer à la conception rassurante de l'équilibre marchand. En un mot, elle constitue un mode d'interprétation général du réel économique »³⁶ ; dans le traité des probabilités la même thématique est posée à propos de l'incertitude : comment prendre des décisions dans un avenir incertain ? Pour Keynes « l'incertitude libère les gens, ils ne sont pas prisonniers de l'avenir grâce à cela nous pouvons dépasser la théorie des probabilités et nous concentrer sur le développement de nouvelles bases pour prendre des décisions »³⁷. Ces nouvelles bases sont à rechercher en définitive dans la théorie générale, où « le réel tout entier est subordonné à des estimations sur un réel potentiellement multiple..... Ce sont les anticipations qui font le réel. Plus

précisément c'est la convergence des anticipations autour d'une norme, d'une convention qui enfin détermine l'équilibre »³⁸

A la même période John Von Neumann introduisait la théorie des jeux et contribue au débat sur les modes de coordination. Dans la mesure où l'objet de la théorie des jeux est de « laisser interagir dans une structure donnée des individus supposés libres et rationnels, un monde de lois nécessaires va en résulter, tout se passant comme si nos individus libres étaient soumis à la loi d'un autre »³⁹

- La monnaie :

Parmi les variables qui étaient mises en veilleuse dans les modèles classiques, on peut citer la monnaie qui deviendra une pièce maîtresse dans les modèles Keynésiens, et monétaristes.

Dans la plupart des théories qui se réfèrent à l'équilibre générale, la monnaie ne jouait qu'un rôle secondaire, en tant qu'unité de compte dans un système d'échanges réels, elle intervient pour exprimer les prix. Dorénavant l'économie de marché sera une économie monétaire. « Elle est essentiellement une Economie où la variation des vues sur l'avenir peut influencer sur le volume actuel de l'emploi et non sur sa seule orientation »⁴⁰. La monnaie en tant que rapport social sera la première des conventions établie dans l'échange.

Wicksell a été parmi les premiers à introduire le facteur monétaire et rejette l'idée de la neutralité de la monnaie et le voile monétaire. Il considère dès le début du XX^{ème} siècle que parmi les facteurs explicatifs des crises, la monnaie est presque la première responsable. Il considère que « les causes réelles (de la crise) résident dans l'irrégularité du progrès technique et dans l'influence des éléments psychologiques. « Je crois que la réaction marquant le passage de la prospérité à la dépression, la crise au sens étroit, a ses racines dans la sphère monétaire, dans une politique bancaire et monétaires défectueuse »⁴¹ dans cette citation on retrouve les trois domaines de prédilection des auteurs comme J. Schumpeter, Von Hayek et Friedman ; Keynes fera de la monnaie à travers le crédit le point de départ du circuit économique. Elle va des banques aux entreprises, des entreprises aux managers pour regagner les institutions de crédits. il décèlera à travers les anticipations, les possibilités de ruptures et les actions à mener pour y remédier.

- Le problème du chômage :

Si la notion de chômage est relativement récente (vers 1850), le phénomène est plus anciens Marx quantifie les chômeurs par l'armée de réserve industrielle⁴².

Chez les adeptes de l'équilibre général, le chômage est exclu de leur modélisation.

Si toute offre crée sa propre demande, il n'y a aucune place au chômage, dans le cas où la situation se présente, elle n'est que passagère, les forces de l'équilibre l'emporte. Cette exception voit l'octroi de la notion de « chômage volontaire » par Keynes pour la distinguer du « chômage involontaire » qu'il considère comme une réalité sociale et économique. Dans la pratique le chômage a sévi à partir des crises des années 1880 et prenait au fur et à mesure des dimensions de plus en plus importantes. Pour devenir une préoccupation même au niveau de la réflexion Joan Robinson déclarait qu' « elle a étudié l'économie parce qu'elle voulait découvrir pourquoi la pauvreté et le chômage étaient si importants autour d'elle »⁴³.

Il faut signaler à ce niveau que parmi les auteurs qui ont initié la réflexion sur le chômage, on doit citer le professeur Cécile Arthur Pigou et son ouvrage « theory of employment », s'adossant sur cette œuvre Keynes trouve le moyen de la critiquer considérant que le titre de « théorie du chômage » utilisé par Pigou est impropre et que « le livre ne traite pas en réalité cette question ... et il n'a pas de rapport direct avec le problème du chômage involontaire »⁴⁴

De même « on entend parfois affirmer que l'augmentation de la population encourage l'investissement parce que les entrepreneurs prévoient que le marché va s'agrandir. Ce qui est important, cependant, dans ce contexte, ce n'est pas l'augmentation de la population, mais celle du pouvoir d'achat. L'augmentation des pauvres n'élargit pas le marché »⁴⁵

Keynes constate que dans les années une confusion est alimentée par les syndicats Britanniques qui « considéraient les salaires nominaux comme des salaires réels et comme des revenus même lorsque cela entraînait une baisse du pouvoir d'achat pour leurs adhérents »⁴⁶

- L'entreprise de l'économie :

En théorie économique, l'entreprise à germé dans les discussions qui prévalaient en Angleterre à partir des années 20. A l'université de Cambridge, Alfred Marshall a régné en maître incontesté, c'est avec lui que l'économie était devenue une discipline académique, autonome et respectable, et où son œuvre « les principes d'économie politique » était décrite comme la bible on se limitera à évoquer uniquement le sujet de la «Firme représentative » dans la mesure où l'on recherche le bien fondé de l'entreprise : il s'avère qu'avec la Firme représentative A. Marshall considère la représentation de l'industrie par la Firme et non la représentation de la Firme elle-même.

A sa succession le professeur Cecil Arthur Pigou prodigua un enseignement conforme aux leçons de son maître, sauf que ceux qui regagnent l'enseignement sont porteurs de nouvelles idées. On peut citer les noms de Richard Khan, Keynes, Harrod, Sraffa et Joan Robinson – deux tendances apparaissent au début de leur réflexions- les premiers sont de type académique et cherchent à combler les points en suspens que leur lègue la théorie néoclassique. L'autre courant dit pragmatique tend à trouver des situations aux problèmes concrets et mettre en perspective les évolutions possibles.

Parmi les préoccupations essentielles du premier courant on peut noter : les problèmes de l'équilibre, de la statique, les formes de marché et de l'industrie, parmi les critiques acerbes l'on retient celles qui sont destinées à la « firme représentative » d'A. Marshall. Malgré les défenses en règle du professeur C. Pigou⁴⁷. Pierro Sraffa lui assène un coup décisif et ouvre le débat sur cette « représentativité » : «Il semble que nous soyons d'accord sur le point que la théorie ne peut être interprétée d'une manière qui la rende logique en elle-même, et en même temps la réconcilie avec les faits qu'elle cherche à expliquer. Le remède de Monsieur Robertson est de rejeter les faits, peut être aurais-je dû expliquer que dans ces circonstances, c'est la théorie de Marshall qui devrait être rejetée »⁴⁸

A Cambridge J. Robinson est préoccupée par l'équilibre en situation de surcapacité qui devrait la mener vers l'entreprise, mais attachée à la tradition Cambridgienne, elle situe le problème au niveau de l'imperfection des marchés⁴⁹.

Pour le second et à leur tête J.M. Keynes qui s'emploie à partir des réalités de l'époque, d'introduire l'incertitude qui dominera la théorie générale et qui doit être lue et comprise comme une théorie générale « de l'incertitude » de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie

Mais c'est à partir de la London School of economics que les premières allusions à l'entreprise voient le jour en tant qu'entité révélatrice et explicative de beaucoup d'éléments qui restaient encore du suspend à l'époque :

- 1- Il faut d'abord mentionner les recherches menées par Sir Richard Hicks sur les salaires, il considère qu'à court terme ils sont fixés par le processus de négociations entre employeurs et syndicats et non par des mécanismes de marché. Cette révélation est d'une importance capitale dans la mesure où elle brise les fondements des recherches néoclassiques antérieures. Il présuppose à la fois l'existence d'un lieu et la présence d'un jeu qui seront les principaux acteurs de la coordination : il s'agit de la reconnaissance de l'entreprise en tant qu'espace de coordination par l'intermédiaire de la négociation. Ainsi « la compréhension de déterminants de l'existence de l'entreprise face au marché apparaît comme un élément essentiel de l'amélioration de son efficacité »⁵⁰
- 2- Parmi les grands auteurs qui ont marqué l'avènement de l'entreprise, on peut évoquer le Nom de Nickolas Kaldor: dès le départ il faisait remarquer qu'une précision des concepts s'impose : en effet qu'est ce qu'une industrie ? Qu'est ce qu'une entreprise ? Et qu'est ce que l'équilibre ? Il commence par remuer l'édifice Marshallien à partir de la difficulté d'identifier une firme représentative d'une industrie il considère que « la firme représentative » « permet d'ignorer l'histoire des firmes individuelles dans l'histoire de l'industrie »⁵¹ : du même il prétend que « Marshall a d'abord postulé d'équilibre de l'industrie puis crée un instrument ad hoc qui réponde aux conditions nécessaires, alors que le point de départ correct de l'analyse est l'équilibre de la firme »⁵². A ce niveau N. Kaldor ouvre une autre voie à l'avènement de l'entreprise en tant qu'espace où les réalités économiques s'activent. Il s'agit bel et bien de l'entreprise en tant que sujet qui mérite toute l'attention et la réflexion. C'est dans cette effervescence que Ronald Coase produit sa «theory of the firm » en 1937, à travers laquelle il compte répondre à deux interrogations essentielles qui sont les suivantes :

- Pourquoi les entreprises sont-elles des organisations, dirigées par un responsable qui en coordonne le fonctionnement, et non pas un simple lieu de transformation technique des facteurs achetés sur un marché en produits qui seront à leur tour vendus sur d'autres marchés comme le soutient implicitement la théorie néoclassique ?
- Pourquoi en particulier certaines personnes acceptent-elles de se soumettre volontairement aux directives qui leur sont données par un entrepreneur ou ses représentants, plutôt que de leur vendre directement le service de leur travail, comme le fait par exemple un avocat à ses clients, en d'autres termes Coase cherche à montrer comment l'entreprise peut-elle devenir un mode de coordination économique alternatif au marché.

« L'entreprise de la gestion »

Ici aussi, s'aventurer à déterminer la genèse de l'entreprise n'est pas chose facile. Nous sommes surtout tentés par considérer dans le cadre du management la « grande entreprise » représentative cette fois-ci du mouvement de concentration du capital avec centralisation du pouvoir, mais de quelques oligarchies.

Le mouvement de concentration du capital aux États-Unis relève de 3 caractères fondamentaux :

- La présence d'actifs financiers importants comme outils de dépôt servant à l'investissement.
 - Nouveaux moyens d'information et de communication pour la protection d'investisseurs. (la continuité de la grande dimension).
 - Présence d'infrastructure industrielle développée.
- Mais ce mouvement n'est isolé, il puise ses sources dans le terreau culturel d'une civilisation entièrement orientée vers les affaires. Ce terreau est constitué d'éléments philosophiques, éthiques et pratiques définis dans :
- Le rôle de la méthode empirique pour rendre la connaissance directement utile.
 - La sanctification communautaire du travail méthodique individuelle par l'éthique puritaine.
 - Un goût immodéré par l'invention technique et ses usages.
 - La mise de la « valeur-travail » au sein des entreprises.

Ici le pragmatisme l'emporte, la vie sociale est subordonnée à l'action organisée. Et la vérité va se confondre avec l'efficacité, le rendement et la réussite sociale.

La reconnaissance du management comme style de pensée pragmatique est conditionnée par le fait que son appartenance est liée à :

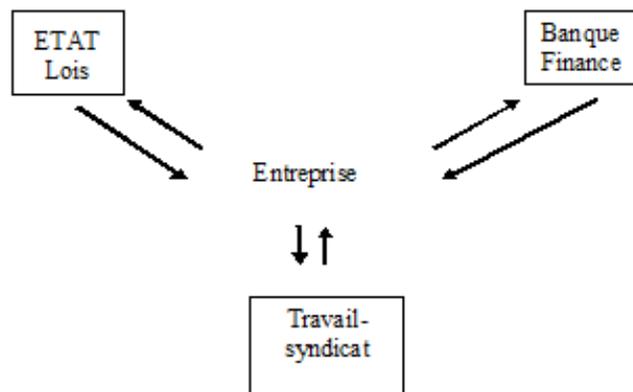
- Un contexte où le cadre de référence assez ancienne où l'action et la conduite sont les expressions d'un pragmatisme ancestral.
- Une légitimité sociale que lui confère l'écrit (le texte).

Les premiers travaux de textualisation sont entrepris par Harvard Business School et Harvard Law School⁵³. Des le départ l'entreprise se situe aux confluent du droit et de l'économie, ceci est illustré par les pionniers de l'étude de l'entreprise qui sont Adolf Berle qui est juriste alors que Gardinier Means est économiste leurs œuvre⁵⁴ est témoins de cette confluence.

Le management va faire intervenir l'état, le syndicat, l'entreprise, et la bourse. Parmi les

préoccupations majeures, on note le problème de la coordination.

- Le monde des affaires : relation entreprises- .
- Le monde social : relations entreprise- syndicat.
- L'espace institutionnel : entreprise-état.



Alors que dans l'axiomatique néoclassique définie par l'autonomie, la rationalité, et l'information des individus, le marché assure la coordination, l'entreprise est dans un espace de contingence. Dans le

cadre du management, la mission de coordination revient en premier lieu à l'entreprise. Les managers assurent la coordination des activités, le contrôle et l'allocation des ressources. Ses managers sauront substituer au marché ; une coordination sociale et administrative et en affectant une responsabilité morale et civique, ils transformeront un simple acteur économique en une puissante institution économique et sociale. L'acteur qui prépare son scénario, cédera la place à l'argent qui devient autonome, capable de mener des actions et prendre des décisions.

- **La coordination à l'intérieur de l'entreprise :**

La coordination technique :

La division du travail est à la base de la coordination technique et sociale dans les espaces « entreprise » ; elle permet la conception des ateliers contenus et contenant. « Tout l'espace du sol, à la toiture du hall, était haché, coupé, sillonné par le mouvement des machines. Des ponts roulants courraient au dessus des établissements, au sol, dans d'étroites traversées des chariots électriques se gênaient pour circuler. Il n'y avait plus de place pour la fumée. Des presses colossales, dans le fond du hall, découpaient des longerons, des capots, des ailes ; avec un bruit pareil à des explosions. Entre temps, la mitraillade des marteaux-revolvers de la chaudronnerie reprenait le dessus du vacarme des machines.»⁵⁵

Le problème que pose la coordination au niveau des entreprises, n'est uniquement de type technique. Ce genre permet effectivement de concevoir le genre d'activité productive sur une base scientifique c'est-à-dire l'introduction de la norme, le travail sera normé, la norme va permettre de distinguer tous les éléments, séparément, dans leur agencement, dans leur cohérence, dans leur durée, leur remplacement leur position ; Taylor préconise un règlement strict pour l'usage des métaux et des outils, la standardisation des outils et des opérations partielles, le calcul exact des heures de travail de l'ouvrier, l'étude des procès de travail qui seront repartis en éléments partiels et chronométrés, le contrôle de chaque opération, d'une différenciation des salaires...⁵⁶ Elle permettra la configuration des espaces, leur agencement. La coordination s'exprime à travers le processus de coopération.

La philosophie qui sous entend la norme réside dans la séparation de l'ouvrier et avec ses moyens de travail. L'idée de F. Taylor était de « décomposer » le savoir ouvrier, en « l'émiettant » en gestes élémentaires par le moyen du « time and motion study » et connaître le bien fondé du déroulement et la conduite de la fabrication. Le Management scientifique cherche à déterminer les normes, et les modes de procéder c'est-à-dire le recours à la mesure, la précision et le mode opératoire en vue d'un rendement et d'une productivité de travail maximum.

La coordination est réalisée à partir de directives d'en haut qui se transmettent hiérarchiquement, poursuivront, les niveaux et les circuits de productions, cette division technique sera alimentée par une standardisation qui reflète le niveau de rationalisation recherché : Ce mode de coordination s'imposera à l'organisation sociale (humaine) de l'entreprise. Une double spécialisation s'instaure dans l'entreprise, la répétitivité des tâches est assurée horizontalement, elle permet la continuité. Verticalement, la conception et l'exécution des tâches sont séparées, ainsi le rendement recherché s'accomplit.

La coordination sociale (humaine) :

Ce mode de coordination va non pas suppléer au premier, mais tout en repérant ses défaillances non sur le plan technique mais sur son impact sur la condition sociale et humaine des travailleurs. Comment l'améliorer « nous avons ignoré l'homme ... la façon purement technique d'arborer les problèmes de l'organisation de la gestion est jugée étroite et unilatérale, tant sur le plan théorique que sur le plan pratique. On leur oppose une science particulière, la sociologie des rapports de production, une doctrine particulière, celle des relations humaines... cette nouvelle doctrine ne rejette nullement les méthodes de rationalisation de la production créées par Taylor, elle cherche seulement à les humaniser »⁵⁷

C'est en faisant prévaloir les qualités humaines et leur développement, en appréciant ses valeurs, en évaluant ses motivations, et ses besoins, et non uniquement sur le salaire, quoique cet élément reste essentiel, que l'on cherche une adhésion du travailleur à l'entreprise. « Aussi naît l'homme social, désireux avant tout d'être reconnu comme un être humain avec toute la complexité de ses désirs, de ses besoins, de se sentir inclus, aimer, reconnu pour

la contribution qu'il apporte à l'organisation ». C'est tout un courant de pensée qui, en réaction à l'O.S.T, va se pencher sur l'analyse de ses différents éléments, en faisant ressortir le caractère participatif qui est guidé par une coordination interne à l'entreprise ; le but recherché étant le même, c'est celui de la réduction des conflits, avec augmentation du rendement.

Dans ce cadre la gestion poursuivra le principe de coordination par ses idées et non pas par ses ordres. Il s'agit de développer le désir et l'aspiration à travailler en commun pour un but dont ont pris conscience ceux qui sont associés pour l'activité donnée ... il faut mobiliser non seulement ces connaissances et l'habileté de l'homme, mais également ses émotions, car le potentiel humain est pratiquement illimité, à la condition toutefois que l'homme se livre corps et âme à l'exécution du programme qui lui est assigné »⁵⁸.

- L'administration des entreprises, un nouveau mode de coordination :

C'est après avoir constaté qu'il existe à l'intérieur de l'entreprise, une forme d'organisation spécifique et un système administratif tout aussi particulier qu'Henri Fayol entreprend l'étude de cette spécificité pour faire de l'activité administrative une discipline spéciale.

Pour Fayol la fonction de l'administration regroupe cinq piliers fondamentaux qui sont :

- La prévoyance.
- L'organisation.
- Le commandement.
- La coordination.
- Le contrôle.

A travers l'administration générale Fayol recherche un mode de gouvernement des fonctions suivantes qu'il enveloppe sous :

- Opérations techniques la notion d'administration.
- Opérations commerciales.
- Opérations financières.
- Opérations de sécurité.
- Opérations de comptabilité.
- Opérations du personnel.

La théorie de l'administration des entreprises de Fayol repose sur 14 compétences qui sont:

1-Division du travail, 2-L'autorité, 3-Discipline, 4- Unité de commandement, 5- Unité de direction, 6- Subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général, 7- les rémunérations, 8-La centralisation, 9- La hiérarchie, 10- l'ordre, 11- L'équité, 12- Stabilité du personnel, 13- L'initiative, 14- l'union du personnel.

Quels sont les caractères qui relient ses compétences avec les principes et les fonctions ?

- Il n'y a rien d'absolu en matière administrative. (non rigidité, souplesse et adaptation) il faut savoir s'en servir.

- L'action organisée exige une unification de l'ordre de la décision et de l'action, une coordination parfaite des forces au niveau des structures, des processus et procédures et des actions ; et une convergence des efforts vers la réalisation des objectifs poursuivis par l'entreprise.

- **Nécessité d'une réflexion stratégique :**

Un ensemble de circonstances exceptionnelles a vu le jour après la 2^{ème} guerre où ni l'entreprise, ni le marché, ni la rationalité économique ne sont les principaux intervenants. C'est la prééminence de l'état en tant qu'acteur incontournable enveloppant ses différents espaces qui sont le politique, le social et l'économique et les sous-espaces qui les accompagnent.

La période d'après guerre s'est caractérisée par l'union d'un complexe militaro industriel avec l'action d'un état dans laquelle les « économistes approuvaient la dépense publique et l'impasse budgétaire comme prophylaxie à la stagnation »⁵⁹, si la notion de « structure » appartenait déjà au jargon de l'économie et de la gestion, celle de stratégie a fait son intervention dans le domaine militaire, ce n'est qu'après la deuxième guerre mondiale qu'elle fait son apparition dans les domaines de l'économie et de la gestion.

- **Une nouvelle forme de coordination : les relations structures-stratégies**

La structure est définie généralement par « l'ensemble des règles d'assemblage, de liaison, d'interdépendance et de transformation ». C'est sous sa mue que les réalités organisationnelles ont commencé à émerger à la conscience théorique⁶⁰

En gestion la structure représente un ensemble complexe d'attributs liés entre eux, qui déterminent le modèle des rapports entre les tâches et les individus, la conception de la structure doit répondre aux prérogatives d'efficacité et de stabilité interne. On remarque à ce niveau que la conception de la structure implique ipso-facto la présence d'une coordination interne à l'entreprise, vers la fin des années 60 le concept de structure se rapprochera de plus en plus de l'organisation à travers le concept de potentiel de l'organisation, La stratégie connaît plusieurs définitions et fait apparaître plusieurs rôles. Elle définit les voies et moyens à un moyen et long terme, permettant à l'entreprise de progresser vers la réalisation de ses objectifs essentiels dans les meilleures conditions.

A partir de cette définition, on remarque que la stratégie doit répondre à une exigence d'harmonie au même titre que la structure doit persévérer la cohérence.

L'analyse des relations entre structures et stratégie à été l'une des préoccupations des chercheurs comme Igor Ansoff, Laurence, Alfred Chandler. On remarque que ses analyses sont menées à deux niveaux : un premier niveau qui considère la stratégie comme une capacité de réaction et d'adaptation par rapport aux menaces qui pèsent sur l'entreprise. Les turbulences que provoque l'environnement sont incontestables d'où la nécessité de forger une capacité de réplique sur tous les fronts : (capacités de réaction stratégique, concurrentielle, structurelle, comportementale...) le deuxième niveau considère les décisions stratégiques comme offensives (compétitivité sur les marchés, investissements étrangers, conquête des marchés extérieurs...)

La notion d'environnement va aussi prendre petit à petit sa place dans cette vision de la gestion, généralement englobante, pour l'entreprise, elle se limite à cette fraction du monde extérieur qui évolue en interaction directe ou indirecte avec elle. Généralement il est caractérisé par les éléments suivants :

- Le marché avec ses comportements.
- L'administration et pouvoir publics.
- Les coopérants.
- Le monde de la finance.
- Les syndicats.
- Les moyens d'information et le grand public.

La mise en correspondance des stratégies et des structures exige de l'entreprise un mode de coordination dans sa logique, ses supports et son harmonie ; l'entreprise multinationale, la naissance des groupes, sont l'expression d'une réalité assez complexe, que seule une coordination réfléchie et prédictive peut être l'assurance de leur pérennisation.

L'opération est hardue dans la mesure où les risques et l'incertain sont omniprésents, pour essayer d'apporter des solutions, la conception stratégique va décrire dans le plus de détail les niveaux, et les espaces d'intervention. Igor Ansoff propose la classification suivante :

- 1- Décision stratégique= décision à LT entreprise/ environnement.
- 2-Décision tactique= application à M et CT des décisions stratégique.
- 3- Décision opérationnelle= application à CT des décisions tactique.

- De l'approche systémique:

Pour présenter les différentes définitions de la notion de système, on ne peut faire une présentation meilleures, que la synthèse qu'établit Edgar Morin⁶¹, nous nous permettons de la citer dans son intégralité.

La définition du système :

Nous avons en cours de route fourni une définition à la volée du système : une interrelation d'éléments constituant une entité où une unité globale. Une telle définition comporte deux caractères principaux, le premier est l'interrelation des éléments, le second est l'unité globale constituée par ces éléments en interrelation.

En fait, la plupart des définitions de la notion de système, depuis le XVII^{ème} siècle jusqu'aux systémistes de la General Systems Theory reconnaissant ces deux traits essentiels, mettant tantôt l'accent sur le trait de totalité ou globalité, tantôt sur le trait relationnel.

Elles se complètent et se chevauchent sans jamais vraiment se contredire. Un système est « un ensemble de parties » (Leibniz 1666) « tout ensemble définissable de composants » (Maturana 1972). Les définitions les plus intéressantes lient le caractère global et le trait relationnel : « système est un ensemble d'unités en interactions mutuelles » (Von Bertalanfy 1956) : c'est « l'unité résultant des parties en mutuelle interaction » (Ackoff 1960) ; c'est un tout qui fonctionne comme tout en vertu des éléments qui le constituent (Rapport 1968).

D'autres définitions nous indiquent qu'un système n'est pas composé nécessairement ni principalement de « parties » certains d'entre eux peuvent être considérés comme « ensemble d'états » (Mesarovic 1962) voire ensemble d'événements ou de réactions. Enfin, la définition de Ferdinand de Saussure est particulièrement bien articulée, et fait surtout surgir, en le liant à celui de totalité et d'interrelation, le concept d'organisation : le système est « une totalité organisée, faite d'éléments solidaires ne pouvant être définis que les uns par rapport aux autres en fonction de leur place dans cette totalité » 1931 l'organisation, concept absent de la plupart des définitions du système était jusqu'à présent comme étouffé entre l'idée de totalité et l'idée d'interrelation, alors qu'elle lie l'idée de totalité à celle d'interrelation. Les trois notions devenant indispensables, des lors on peut concevoir le système comme unité globale organisée d'interrelation entre éléments, actions ou individus.

D définition d'un système de gestion:

Nous appelons système de gestion⁶² des modes de processus de décision qui « finalisent »,

« organisent » et « animent » les actions collectives de personnes ou de groupes de personnes réalisant les activités qui leur sont assignés dans une organisation : le processus de décisions et les décisions qui contiennent tous un degré d'incertitude, parmi ces facteurs on peut citer :

- Les changements de l'environnement (le nombre, leur vitesse, leur intensité, leur durée...)
- Les types d'organisation (nature, forme, degré de flexibilité...)
- La nature du pouvoir et ses implications (positions hiérarchiques dans la structure)
- Les contraintes de temps (mise en œuvre et exécution de la décision)
- Incertitude de l'information (quantité, transmission...)
- Les motivations des agents impliqués.

Les systèmes de gestion sont composés de trois sous-systèmes relevant de 3 niveaux superposés reliés par un processus d'homogénéisation qui leur donnent le caractère de système :

Le sous système de finalisation est le sous-système supérieur, c'est à ce niveau que

se dessinent les grandes orientations, les stratégies et les moyens à mettre en œuvre pour sauvegarder la pérennité de l'entreprise. Les différentes politiques sont arrêtées, les différentes projections sont précisées par rapports aux possibilités qu'offre l'environnement avec certain de risque.

Le sous système de finalisation correspond au gouvernement de l'entreprise où les grandes décisions stratégiques sont prises dans la stabilité de ces membres. C'est-à-dire que le sous-système de finalisation secrète les matériaux qui assurent la pérennité de ses membres.

Le système d'organisation : il représente la partie plus ou moins rigide à CT du système, dans la mesure où il représente l'infrastructure avec ses différents composants qui ont un caractère technique et technologique-logistiques. Les éléments de changements sont généralement contrôlés, la nature des équipements offre peu de déplacement, c'est le sous système qui présente le plus de rigidité.

Le sous-système d'animation : c'est le sous-système qui représente le niveau inférieur du point de vue hiérarchique, mais il a son importance dans le système dans la mesure où il assure l'animation de l'activité principale de l'entreprise, c'est le sous-système qui supporte le premier les changements.

Les trois sous-systèmes sont interconnectés par une coordination qui alimente les circuits intra et inter sous-système avec le système général.

- Prospective et management: quelle place pour la coordination ?

La prospective est intégrée comme outil nécessaire à la prise de décision, elle part de l'hypothèse que l'avenir est indéterminé mais qu'il faut définir une démarche pour repérer les domaines du possibles. Il s'agit donc de rechercher les moyens d'anticiper pour asseoir un processus de décision viable. Il faut donc explorer les différentes variantes stratégiques face aux différents états que l'environnement peut faire surgir. Ceci va se traduire par une modélisation à plusieurs hypothèses où la logique interne doit être précisée par des règles de jeu déterminées qui conditionnent le sens de la combinaison cohérente des hypothèses vers l'exploration recherchée ; plusieurs scénarios seront produits et expriment les alternatives offertes aux décideurs. La prospective fera intervenir une

approche multidisciplinaires avec des choix multiples de même qu'elle fera appel à plusieurs acteurs, la coordination s'impose à la fois compte tenu du fait que la prise de décision se fera dans un avenir incertain et d'autre part du fait de la forme système qui présente l'entreprise-réseau. La cohérence, l'homogénéisation des interactions exigent le recours à une coordination qui présuppose un mode de production d'information avec son support de circulation, de fiabilité, de connaissance et de vitesse que seule une bonne maîtrise de la communication peut réaliser.

Contractualisation comme mode de coordination :

Tout le monde s'accommode aujourd'hui à considérer la grande entreprise moderne comme la forme d'organisation la plus efficiente⁶³. L'approche théorique de l'entreprise moderne suit trois projections fondamentales : qui sont : l'approche en terme de propriété et droit de propriété ; les transactions et coûts de transaction, et enfin l'agence et les couts d'agence :

La théorie des droits de propriété :⁶⁴

Avant de traiter des spécificités du droit, il est utile d'avancer au moins une définition de la propriété⁶⁵.

« La notion de propriété exprime l'idée de la prééminence du sujet de la propriété sur la chose possédée qui se manifeste par la capacité du sujet d'exclure (ou de priver) tout autre personne de la disposition et de l'usage du bien »⁶⁶ la propriété assure alors une ligne de démarcation dans l'espace social entre ceux qui exercent l'exclusion et ceux qui la subissent. Codifiée par le droit, cette ligne de démarcation indique à chacun des membres de la société : les limites à ne pas franchir, chacun dans son camps, limites à l'intérieur des quelles il est libre de jouir de sa propriété comme il l'entend.

La propriété est donc fondamentalement asymétrique, elle s'identifie à un régulateur spontané des rapports de privation codifiés par le droit. « Définir des droits, c'est avoir l'accord des autres membres de la communauté pour agir d'une certaine manière et attendre de la société qu'elle interdise à autrui d'interférer avec ces propres activités, à condition qu'elles ne soient pas prohibées »⁶⁷ La détention du droit sur la propriété s'exprime à travers l'échange qui suppose la propriété. Lors de l'échange, les partenaires se cèdent

mutuellement le droit exclusif sur les biens. Ce droit prendra la forme soit de l'usus, soit de l'usus fructus, ou bien de l'abusus.

Ces trois formes seront régies par des contrats spécifiques qu'enveloppent les conventions⁶⁸

« celles-ci peuvent être appréhendées comme des cadres interprétatifs mis au point et utilisés par des acteurs à fin de procéder à l'évaluation des situations d'action et à leur coordination ». En général les conventions considèrent les conventions comme des solutions au problème de la coordination en situation d'incertitude. Les conventions sont d'un point de vue pragmatique, le résultat d'expériences collectives sur les possibilités de coordination face à des problèmes collectifs. Construite à partir d'un ensemble de codes, habitudes, coutumes, règles... la convention est adoptée comme un référent une assise à partir de laquelle il est possible de contracter. C'est-à-dire définir par l'intermédiaire d'un contrat les droits et obligations de chacun des parties contractantes. Ainsi « les droits de propriété permettent aux individus de savoir à priori ce qu'ils peuvent raisonnablement espérer dans leurs rapports avec les autres membres de la communauté.

Dans le cas de la firme managériale, la frontière que dessinent la propriété et le droit qui lui est confiée, traduit la position face aux managers, et exprime son caractère asymétrique. «Le droit de propriété est utilisée comme méthode de contrôle et de coordination »⁶⁹, plus les droits de propriété sont complets, moins les couts de transactions seront élevés et mieux l'efficience est appréciée sur le marché.

L'approche en termes de transaction et de coûts de transaction :

Avec la contractualisation, l'approche par les interactions entre individus qui s'inscrit dans l'échange, cède la place aux transactions, celles-ci s'inscrivent automatiquement dans le cadre contractuel. Au départ c'est T. Veblen et J. Commons qui ont fait appel à la notion de transaction comme instrument liant l'analyse économique au domaine juridique par l'intermédiaires des contrats : « l'analyse économique des comportements s'enrichit et s'appauvrit en même temps ... elle intègre les règles de droit des contrats dans le calcul économique et donne de ce fait à l'économie une dimension moins abstraite, elle s'appauvrit en même temps parce que cette dimension sociale se réduit à l'analyse

des règles établissant les contrats donc à une référence exclusivement juridique de la société »⁷⁰

L'analyse de la transaction constitue l'une des plates formes importantes de la nouvelle économie institutionnelle (NEI)⁷¹.

Celle-ci « fait de la transaction le niveau d'analyse des parties à un échange cherchent à limiter les couts de transaction dans un monde où l'information est coûteuse où des gens agissent en opportunité et où la rationalité est limitée »⁷²

Cette citation est capitale dans la mesure où elle présente des éléments du débat concernant les transactions et leurs couts.

Tout d'abord il faut s'arrêter un moment au niveau de la notion de transaction ; alors que l'espace d'échange, concerne les interactions entre individus leur efficacité et leur coordination par le marché, les transactions sont inscrites en priorité dans un cadre contractuel.

Le mot est composé de l'action qui en elle-même exprime le mouvement et le « trans » qui traduit le changement et en même temps le mouvement, modification, circulation. Ces éléments permettent la projection, les transactions sont inscrites dans l'horizon temporel, où les firmes sont considérées comme des « nœuds de projets », l'activité est projetée dans un avenir incertain où les anticipations doivent réduire au maximum les risques. Les caractères imprévisibles des transactions et à l'intérieur des organisations, on retrouve les transactions de marchandage, de direction et de répartition. Elles font appel à la négociation, à une information ex ante et à un contrôle ex post.

La transaction passe généralement par trois moments :

- 1- Le contact où l'on opère une identification de la transaction.
- 2- Le contrat où l'on exprime les éléments de la transaction.
- 3- Le contrôle où l'on vérifie que le contenu correspond aux termes du contrat.

La transaction présuppose que son objet soit comme dans le fond et dans la forme, de même elle présuppose que les parties concernées soient indépendante les unes des autres.

Les différents moments de la transaction produisent un cout, on aura alors les couts de contact, les couts de contrat et les couts afférents au contrôle. Les transactions vont faire l'objet de contrats qui mettront fin aux différents, rédigés par écrit, il apporte la preuve que l'on s'est mis d'accord et précise les conditions de cet accord. Les transactions

doivent contenir un degré de liberté pour intégrer toutes les malfaçons, et imprévus dus à la l'incertitude et à l'incomplétude de l'information. Le contrat –instrument juridique- doit veiller à ce que tous les aspects des transactions soient évalués correctement parce qu'ils supportent des couts qui sont interdépendants et peuvent apparaître simultanément comme ils peuvent s'étaler dans le temps, ils se prêtent difficilement à l'évaluation, le contrat représente la cohérence du tout et sert de moyen de coordination et de contrôle.

L'approche de la coordination par l'agence :

En raison des divergences d'intérêts entre individus ou organisation les rapports conflictuels peuvent surgir à tout moment. Les rapports ne sont pas dénués de formation de couts qui entachent les possibilités de gains espérés par l'individu ou l'organisation.

L'approche par l'agence cherche à repérer l'origine des conflits, les coûts qui peuvent apparaître aussi que les modes de leurs résolution. Aussi cette approche cherche à imaginer les formes d'organisation optimales.

« La théorie de l'agence se place donc dans un environnement économique caractérisé par des imperfections qui vont nuire à l'efficacité du système et donc à la rationalité du processus décisionnel »⁷³

Voilà que le problème de gestion des entreprises qui réapparaît dans de nouvelles formes, donc il recherche des solutions nouvelles. Dans ce cadre l'entreprise est considérée comme « une fiction légale qui sert simplement à focaliser un ensemble de relations contractuelles entre individus »⁷⁴ ; elle devient un nœud de contrat d'agence où seules les relations « d'agence » comptent : la relation est définie par Jensen et Meckling comme « un contrat dans lequel une ou plusieurs personnes ont recours aux services d'une autre personne pour accomplir en leur nom⁷⁵ une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle » cette relation est d'avantage précisée par S. Ross⁷⁶. Lorsqu'il dira « qu'une relation d'agence s'est créée entre deux ou plusieurs parties lorsqu'une de ces parties désignée comme l'agent, agit comme représentant de l'autre désignée comme le principal, dans un domaine décisionnel particulier ».

L'agence et la relation d'agence, fait intervenir les rapports entre individus et individus et objets, tous les transferts qu'elles produisent

doivent être recensés dans un contrat. On voit que ma théorie à l'agence est complémentaire à la théorie des droits de propriété et des couts de transactions, dans la mesure où elle présuppose l'existence de l'agence dans un environnement d'opportunités de formation de couts à travers le processus de délégation qui anime l'agence, le but recherché étant la définition des missions avec contrôle à posteriori. Cette forme d'organisation recherche la maîtrise et la cohérence dans un souci d'efficacité, la coordination des relations d'agence est donc au cours du processus de la formation de ce nouveau mode d'organisation.

Conclusion :

Le problème que nous nous sommes posés au départ était le suivant : comment sont coordonnés l'activité et les hommes et surtout qu'est ce que coordonner en avenir incertain ? Quels sont les modes de coordinations les plus appropriés dans les organisations ?

L'analyse à été menée suivant une projection évolutive partant de l'action à l'interaction et aboutir à la transaction. Le fil conducteur trace le passage de l'action individuelle dans l'espace de l'échange à l'action collective dans un cadre contractualiste où il est question de l'appréhension du risque et de l'incertitude, et leurs effets sur l'efficacité et la performance économique et au niveau des organisations.

L'on remarque que la coordination à été toujours au cœur de ces développements, des fois mise en premier plan et parfois agit comme guide à suivre de façon implicite.

D'après notre présentation, il s'avère que la coordination tout étant une préoccupation au niveau des organisations, demeure un sujet fuyant. Les nouvelles pratiques des acteurs, les comportements des firmes, les entreprises-projet, les turbulences fréquentes au niveau de l'environnement, la mondialisation, les économies avec les nouvelles règles (3D), et les nouvelles combinaisons qu'elles suscitent, exigent de nous des approfondissements et la nécessité d'un nouveau cadrage qui reste à définir.

Bibliographies :

¹ Lazega. Emmanuel et Duran Patrice : L'Année sociologique (2015) Vol 65 n°2 Coll PUF.

² La dénomination « d'économiste classique » a été inventée par Marx pour désigner Ricardo, James Mill et leurs prédécesseurs c-à-d les auteurs de la théorie dont l'économie Ricadienne a été le point culminant. Au risque d'un solécisme, nous nous sommes accoutumés à ranger dans l'école classique le successeur de Ricardo, c-à-d les économistes qui ont adopté et amélioré.

La théorie, y compris Stuart Mill, Marshall, Edgeworth et le Professeur Pigou.

In : J.M Keynes : théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie ed Payot 1977 p29.

³ Andre Orlean : Economie des conventions : définitions et résultats P2. Coll PUF 2004.

⁴ Francois Quesnay : tableau économique des physiocrates(1758). Ed Calmann-Levy- 1961 p51.

⁵ A. Smith : recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations p37. Ed Gallimard 1976.

⁶ A. Smith : recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations p47. Ed Gallimard 1976.

⁷ La Main-invisible a été déjà utilisée dans la théorie des sentiments moraux

⁸ A. Smith : la richesse des nations Op cit p256

⁹ A. Smith: op.cit p38.

¹⁰ Michael Biziou : Adam Smith et l'origine du libéralisme 2003.

¹¹ Kindleberger. C : cité in histoire de la finance p514

¹² Par tâtonnement Walras emprunte les ajustements automatiques des prix dans un marché concurrentiel en réponse à une demande ou à une offre excédentaire

¹³ Franck Knigt : risque, incertitude et profit.

¹⁴ Dictionnaire des sciences économiques. Coll PUF 2001 P389/390.

¹⁵ Herbert Simon substitue la rationalité limitée au principe de maximisation. Toute décision dans une organisation privée ou publique est en fait le résultat d'un processus de négociation qui aboutit à satisfaire les parties en présence

¹⁶ Roux Dominique : Nobel en économie 2^{ème} éd. Ed Economica 2002 P72.

¹⁷ La contingence représente les promesses et éventualités de réaliser les différentes catégories concernées si tel ou tel événement se confirme.

¹⁸ Mélange en l'honneur de madame Jane Aubert Krier : Entreprise et organisation. P4. 1982. Economica

¹⁹ Jaques Lebraty : évolution de la théorie de l'entreprise : sa signification ses implications. P.13

Revue économique n°1/ 1974

²⁰ J. Lebraty : op.cit : p15

²¹ Karl Marx : fondement de la critique de l'économie politique tome I. Edition Anthropos 1970 p.127.

²² Jaques Henri Coste : les fondements éthiques de la pensée managériale américaine p22.

-
- ²³ K. Marx : le capital op.cit p240.
- ²⁴ K. Marx : le capital p251.
- ²⁵ K. Marx : le capital p245/246.
- ²⁶ K. Marx le capital p259/260.
- ²⁷ Alfredo Pena. Vega : A l'épreuve des incertitudes p5.
- ²⁸ Shopenhauer : le monde comme volonté et représentation 1819
- ²⁹ E. Morin, J.L Lemoigne : l'intelligence de la complexité p25. Ed l'Harmattan 1999
- ³⁰ Le premier qui lui attribuera ce nom a été le Français : Antoine Augustin Cournot.
- ³¹ Arnaud Diemer, Hervé Guillemin : de la physique à la science économique, nouveaux regards sur le statut scientifique des travaux Walrassiens p40.
- ³² Le caractère évolutionniste est attribué à Darwin, alors que le caractère organiciste est à rechercher chez H. Spencer.
- ³³ Franck Knigt : Risque, incertitude et profit 1921.
- ³⁴ P. Y. Gomez- H. Korine : l'entreprise dans les démocraties p271/272. Ed. Deboeck 2009.
- ³⁵ J.M Keynes : traite des probabilités
- ³⁶ Ventelou. B : Lire Keynes et le comprendre. P84. Ed Vuibert 1997.
- ³⁷ Cité in histoire de la finance : op.cit p.434
- ³⁸ Bruno Ventelou : lire Keynes et le comprendre.Ed Vuibert 1997 p89.
- ³⁹ J.P.Dupuy : introduction aux sciences sociales. Ed. Ellipses 1992 p.50
- ⁴⁰ J. M. Keynes : Théorie de l'emploi de l'intérêt et de la monnaie.
- ⁴¹ Cité par Boukhelfa Kherdjemil : équilibre dialectique et crise économique. O P U 1987 p.68.
- ⁴² C'est un « terme utilisé dans l'analyse marxiste et désignant la masse permanente de chômeurs résultant de la substitution du capital au travail et permettant aux capitalistes de passer sur les salaires » Dictionnaire de l'essentiel en économie p290. Ed : Liris 1998
- ⁴³ Harcourt Geoffrey : l'économie rebelle de Jean Robinson. Ed l'Harmattan p13.2001
- ⁴⁴ J.M.Keynes : théorie générale. P.278.
- ⁴⁵ G. Harcourt : l'économie rebelle de Joan Robinson. P192/193.
- ⁴⁶ P. Drucker : vers une nouvelle économie.P16. Tendances Actuelles 1984.
- ⁴⁷ Il a fait l'hypothèse d'une entreprise imaginaire en équilibre qui est différente de n'importe quelle entreprise réelle dans l'industrie, mais ce la ne semble pas apprécier une solution au problème. Cité in J.Robinson : l'économie de la concurrence imparfaite. Ed. Dunod p88. 1975.
- ⁴⁸ G. Harcourt: Op cit. P30/31.
- ⁴⁹ Pour J. Robinson donné une définition assez floue à l'entreprise. «Elle est quelque chose de similaire à ce qu'est entreprise dans le monde réel et en même temps comme fonction de produits. J. Robinson : économie de la concurrence imparfaite. Ed Dunod p16-1975
- ⁵⁰ Loïc BELZE, Ph. SPIESER : histoire de la finance. Ed Vuibert 2005 p406.
- ⁵¹ Alfred Marshall : des principes d'économie politique. p380.
-

-
- ⁵² Citer par Roland Borrelly : les disparités sectorielles des taux de profits. PUG-1975. P73.
- ⁵³ M. Marchesnay
- ⁵⁴ A.Berle et G.Means : the moderne cooperation and private property 1932.
- ⁵⁵ Benjamin Coriat : l'atelier et le chronomètre. P11/12. Christian Bourgeois Editeur 1979.
- ⁵⁶ Givchiani Germain : Organisation et gestion. P246. Ed du Progres Moscou 1974
- ⁵⁷ Gvichiani Germain : Organisation et gestion. P301-302. 1974. Ed du Progres Moscou 1974
- ⁵⁸ Gvichiani Germain : Organisation et gestion. P312.
- ⁵⁹ Harcourt Geoffrey : l'économie rebelle de Joan Robinson. P76.
- ⁶⁰ Edgar Morin : la méthode T1 : la nature de la nature. P133. Ed Seuil 1977
- ⁶¹ Edgar Morin : Tome I la nature de la nature p.101-102
- ⁶² P. Tabatoni, p. Jarniou : les systèmes de gestion. Coll PUF 1975.
- ⁶³ Charroux. G dans la théorie positive de l'agence : lecture et relecture (1999) définit l'efficience comme faisant référence à la performance d'une entité collective appréciée par le bien être prouvé à ses partis prenants, c-à-d à la l'ensemble des individus dont l'utilité est affectée par les décisions de l'entité, par comparaison, l'efficacité fait référence aux moyens employés par les acteurs pour atteindre leurs objectifs.
- ⁶⁴ Le régime de la propriété induit un ensemble de droits spécifiques. La discipline économique privilégie l'usage du singulier (droit de propriété) évoquant bien sur les droits de propriétés au pluriel
- ⁶⁵ Il existe plusieurs définitions mais nous pensons que celle présente ici est pertinente par rapport à l'objet du présent article
- ⁶⁶ Dembinski Paul. H : la privatisation en Europe de l'est. PUF 1995. P29.
- ⁶⁷ H. Demetz: Toward of proprety rigts : american economic review. 1967. P347
- ⁶⁸ La notion de convention doit être perçu comme un fait social dont la nom observation par les membres d'un collectif entraine des sanctions négatives par ce même collectif, Rainer Diaz-Bone et Laurent Thevenot : sociologie des conventions. Mai 2010
- ⁶⁹ Alchian: proprety rigts. Dictionary of economics 1987
- ⁷⁰ John Commons: Institutional Economics. Madison University of Wisconsin. Press 1934
- ⁷¹ Le néo institutionnalisme dans l'analyse organisationnelle prend comme point de départ la saisissante homogénéité des pratiques et des dispositifs que l'on trouve sur le marché du travail, dans les écoles, les états, les firmes (Di Maggio et Powell (1991) Mayer et Rowan (1991). P123.
- ⁷² Paul DiMaggio, W. Powell : Op cite P116.
- ⁷³ L'économie Industrielle des stratégies d'entreprise: chapitre IV p78.
- ⁷⁴ La notion de fiction légale est empruntée à l'article pionnier de Jensen et Meckling.In Theory of the firm: Journal of financial Economics 1976.
- ⁷⁵ Jensen et Meckling : OP cite p308.
- ⁷⁶ S. Ross: the theory of agency. In American Economic Review. Mai 1973. P134