



# Croissance, stratégie et structure de gouvernance:

logique économique VS logique productive



# Introduction

- Divers courants théoriques offrent des outils d'analyse pour comprendre les phénomènes économiques et stratégiques.
- Cette compréhension découle de deux questions théoriques
  - La première est la raison de l'efficacité des différents modes de coordination
  - La seconde est la raison de l'avantage comparatif des firmes



# Introduction

- o Chaque courant propose une explication à la compréhension des phénomènes économiques et stratégiques à partir d'outils d'analyse et de questionnement théorique différents

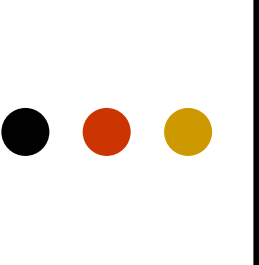
	Approche par les capacités	Approche par les coûts	Approche par marché/produit
Efficienne des modes de coordination alternatif	Théorie de Richardson	Théorie des CT	
Avantage comparatif des firmes	RBV		Porter

Nathalie Gardes Maître de conférence en gestion



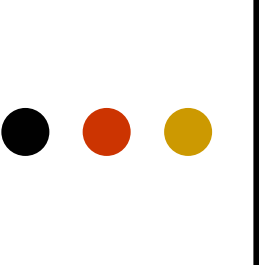
# Introduction

- o Le propos sera ici d'aborder les critères de décision du choix d'une structure de gouvernance sous l'angle de deux analyses théoriques qui loin de s'opposer peuvent avoir une fertilisation croisée dans l'interprétation des choix stratégiques des entreprises



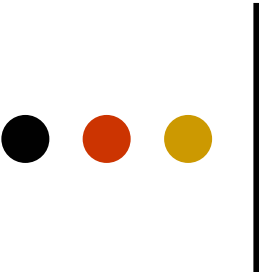
# 1 La décision d'une structure de gouvernance: la transaction

- o Le choix d'une structure de gouvernance pour organiser et coordonner les activités est selon l'approche transactionnelle fonction de deux facteurs:
  - des bénéfices économiques obtenus à travers la réduction des coûts de transaction associé à l'internalisation des transactions.
  - des coûts bureaucratiques associés à la gestion de l'échange intra firme.



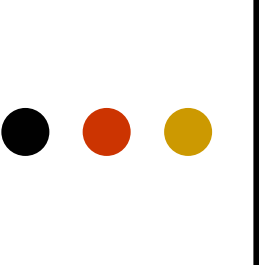
# 1 La décision d'une structure de gouvernance: la transaction

- Les différents types de stratégies (diversification liée, non liée, internalisation) sont associés à différents niveaux de bénéfices économiques et de coûts bureaucratiques.
- C'est la différence entre les coûts et bénéfices relatifs qui conduit au choix entre différentes stratégies
- Ici la stratégie d'entreprise est vue comme un moyen de réduire les coûts de transaction par l'internalisation.



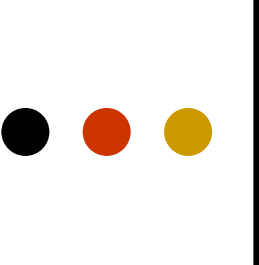
## 1.1 Les coûts de transaction une explication à la croissance

- A l'origine de cette approche: R. Coase 1937
  - Hypothèse: coût à l'utilisation du mécanisme des prix
  - Coût de transaction= coûts liés à la découverte des prix adéquats et coûts de négociation et de conclusion des contrats
  - Approche microanalytique comparative fondée sur un critère d'efficacité: raisonnement à la marge



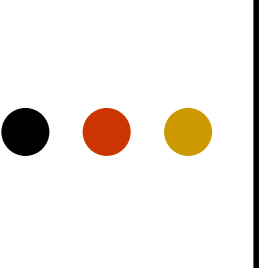
# 1.1 Les coûts de transaction une explication à la croissance

- La coopération un paradoxe
  - *« une firme tendra à croître jusqu'à ce que les coûts d'organisation d'une transaction supplémentaire à l'intérieur de la firme deviennent égaux au coût de la réalisation de cette même transaction par le biais d'un échange sur le marché, ou aux coûts d'organisation dans une autre entreprise »*  
Coase



## 1.1 Les coûts de transaction une explication à la croissance

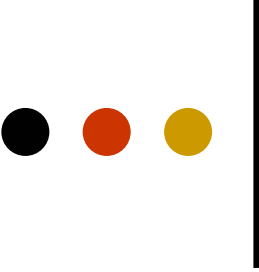
- suppose l'existence de transactions entre deux producteurs que chacun d'eux pourrait organiser à un coût inférieur à celui des "coûts réels de marché"
- donc de transactions qui ne sont organisées ni par l'échange sur le marché, ni par la direction dans une seule firme, mais qui résultent d'une relation particulière entre deux firmes



# 1.1 Les coûts de transaction une explication à la croissance

## o Justification du paradoxe

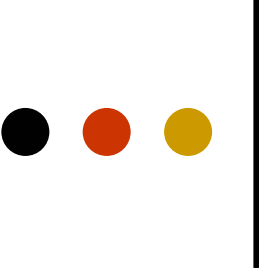
- les relations interfirmes prennent place entre des firmes qui se partagent les différentes étapes d'un processus de production
- l'internalisation de toutes ces étapes par une seule firme entraînerait des surcoûts d'organisation.



# 1.1 Les coûts de transaction une explication à la croissance

## o Un prolongement: O.E. Williamson

- La nature des transactions détermine la structure de gestion efficace
  - Spécificité des actifs
  - Fréquence des contacts
  - Complexité de la transaction
  - Incertitude quant à la performance requise



# 1.1 Les coûts de transaction une explication à la croissance

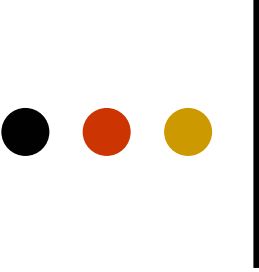
- o L'attention est portée sur les facteurs humains placés dans un environnement où ils peuvent avoir une influence afin de déterminer les situations de faillite du marché

Facteurs humains	Facteurs environnementaux
Rationalité limitée	Incertitude complexité
opportunisme	Faible nombre

# 1.1 Les coûts de transaction une explication à la croissance

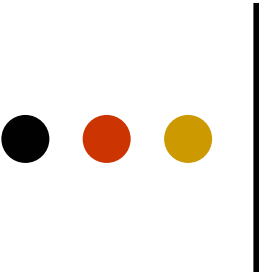
- o L'apport essentiel de Williamson réside dans l'établissement d'une typologie qui permet de comprendre en quoi la nature des transactions les prédispose à être intégrés ou au contraire être organisé sur le marché

	Caractéristique de l'investissement		
Fréquence	Non spécifique	Moyennement spécifique	idiosyncrasie
faible	Structure de marché	Structure trilatérale	
forte		Structure bilatérale	Structure internalisée



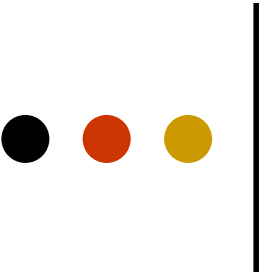
# 1.1 Les coûts de transaction une explication à la croissance

- o L'efficacité de la forme organisationnelle fonction du degré de spécificité des actifs et de la fréquence des transactions



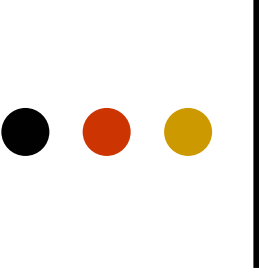
# 1.1 Les coûts de transaction une explication à la croissance

- Problème de l'intégration de la forme organisationnelle hybride au sein de l'analyse de Williamson.
- Engagements crédibles et préférence données aux formes privés de résolution des conflits menacent les hypothèses fondamentales de ce paradigme :
  - la rationalité limitée
  - et l'opportunisme.



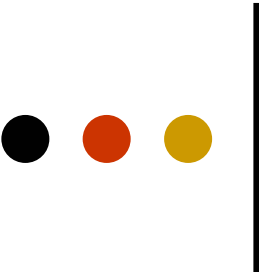
## 1.2 Les coûts bureaucratiques une limite à la croissance

- o L'apport de la théorie des équipes d'Alchian et demsetz 1972 : problème du contrôle des performances
  - Coeur du problème : la possibilité de tricher s'accroît quand chaque production marginale ne peut être contrôlée ou mesurée directement



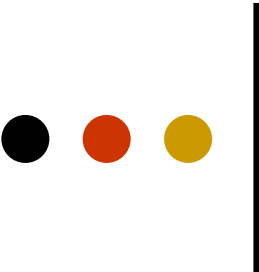
## 1.2 Les coûts bureaucratiques une limite à la croissance

- o Le travail en équipe exclue la possibilité de mesurer directement la production individuelle
- o Insuffisance des relations d'autorité pour surveiller l'activité et la performance des travailleurs (les salaires ne peuvent être individualisés)
- o Ouchi 1980 fera dépendre l'efficacité de la forme organisationnelle du niveau d'ambiguïté sur la performance



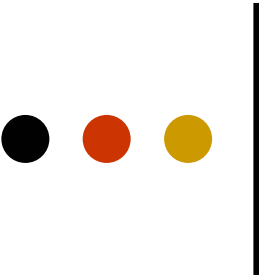
## 1.2 Les coûts bureaucratiques une limite à la croissance

- o Un prolongement: la théorie de l'agence
  - La relation d'agence
    - Deux hypothèses: divergence d'intérêt
    - Asymétrie de l'information
  - Les coûts d'agence
    - Coûts de surveillance
    - Coûts d'obligation
    - Coûts d'opportunité



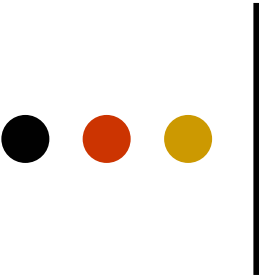
## 1.2 Les coûts bureaucratiques une limite à la croissance

- Les coûts d'agence
  - Coûts de surveillance
  - Coûts d'obligation
  - Coûts d'opportunité



## 1.3 Le niveau d'internalisation optimal fonction du type de stratégie

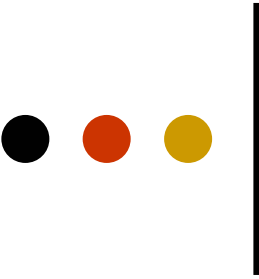
- La littérature stratégique s'est focalisée sur trois stratégies principales pour réaliser des bénéfices économiques
  - Intégration verticale
  - Diversification liée
  - Diversification non liée



## 1.3 Le niveau d'internalisation optimal fonction du type de stratégie

### o Intégration verticale

- Evite une mauvaise allocation des ressources dû à l'incomplétude de l'information
- L'internalisation permet d'investir dans des actifs spécifiques => production moins chère que lorsque des actifs non spécifiques sont utilisés
- Evite la nécessité d'écrire des contrats complexes entre les parties (temps dépensé à négocié utilisé pour produire)

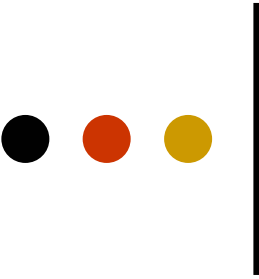


## 1.3 Le niveau d'internalisation optimal fonction du type de stratégie

### o La diversification

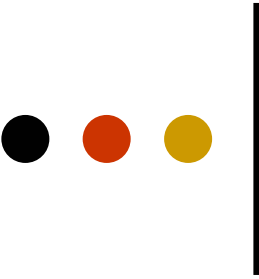
La littérature financière identifie trois grandes classes de ressources contribuant à créer de la valeur:

- Le coût du capital: synergie financières
- La coût de production: synergie opérationnelle
- Le pouvoir de marché: synergie collusive



## 1.3 Le niveau d'internalisation optimal fonction du type de stratégie

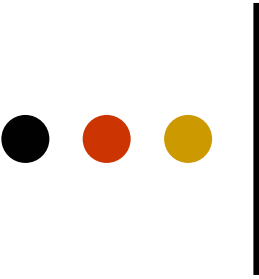
- o Ces différentes synergies sont difficilement réalisables en utilisant la transaction de marché du fait de la RL et de l'opportunisme, les contrats sont difficiles à stipuler.



## 1.3 Le niveau d'internalisation optimal fonction du type de stratégie

### o Synergie financière

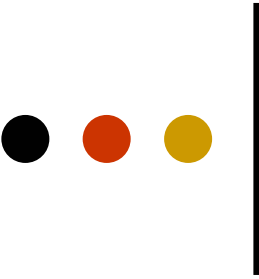
- Baisse du coût du capital qui peut résulter:
  - D'un effet de taille sur les marchés de capitaux
  - D'une allocation des capitaux plus efficace en interne



## 1.3 Le niveau d'internalisation optimal fonction du type de stratégie

### o Synergie collusive

- Modèle SCP bain 1951
- Un degré de concentration plus élevé permettrait aux entreprises d'entrer en collusion afin d'établir une politique de prix monopoliste



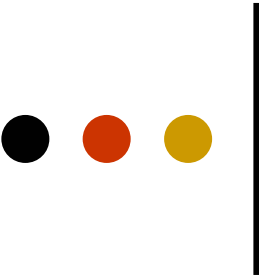
## 1.3 Le niveau d'internalisation optimal fonction du type de stratégie

- o Synergies opérationnelles
  - Économies d'échelle
  - Économies de champs

# 1.3 Le niveau d'internalisation optimal fonction du type de stratégie

o Chaque type de diversification n'accorde pas les mêmes effets synergétiques

	Type de fusion		
	liée		Non liée
Type de synergie	horizontal	Non horizontal	
collusive	oui	non	non
opérationnelle	oui	oui	non
financière	oui	oui	oui



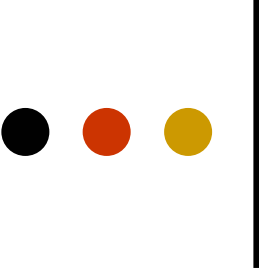
## 1.3 Le niveau d'internalisation optimal fonction du type de stratégie

- o Chaque type de stratégie n'associe pas les mêmes coûts bureaucratiques
- o Coût fonction de la gestion du niveau d'interdépendances
- o Le choix d'une stratégie est fonction du coût d'utilisation d'une structure de gouvernance



## 1.4 Limites de l'approche transactionnelle

- o La théorie des TC surestime l'importance de la spécificité des actifs comme facteurs explicatifs de l'efficacité des structures de gouvernance
- o L'accent mis sur les CT suppose que toutes les firmes ont les mêmes capacités
- o Demsetz (1991) envisage le cas où les coûts de production des autres firmes sont si élevés que la production en interne s'avère préférable à la relation de marché même en l'absence de CT et en présence de coûts de management



## 2 La décision d'une structure de gouvernance: les capacités

- o Inspiré par Penrose et la théorie de la croissance des firmes, certains économistes et universitaires en stratégie d'entreprise ont souligné l'importance des connaissances productives et organisationnelles qu'une firme possède.



## 2.1 similarité complémentarité à l'origine des modalités de croissance

- o L'identification des ressources et leur spécificité est nécessaire à la compréhension des phénomènes économiques et stratégiques
  - Les ressources se rapportent à l'ensemble des actifs tangibles et intangibles qu'une entreprise possède
  - Une compétence est une capacité à réaliser une tâche ou une activité grâce aux ressources. C'est une ressource intangible propre à l'entreprise



## 2.1 similarité complémentarité à l'origine des modalités de croissance

- o Les compétences renvoient aux savoirs fondamentaux dont l'entreprise dispose
- o Les capacités ont trait aux savoirs faire de l'entreprise et qui conditionnent la qualité de la mise en oeuvre des compétences centrales



## 2.1 similarité complémentarité à l'origine des modalités de croissance

- o Richardson 72 créer le terme compétence pour se référer à la connaissance distinctive et aux aptitudes capacités que la firme possède. Ces capacités déterminent quelles activités une firme peut entreprendre effectivement.



## 2.1 similarité complémentarité à l'origine des modalités de croissance

- o Le concept d'activité renvoie aux différentes fonctions exercées par la firme et qui relève de la réalisation de la production
- o Les capacités des entreprises sont fonction de ses compétences



## 2.1 similarité complémentarité à l'origine des modalités de croissance

- o La distinction entre activité et capacité induit une différenciation entre :
  - activités similaires cad qui ne requièrent pour être entreprise que des compétences déjà détenues par la firme: organisation savoir qualification réputation connections de marché
  - et complémentaires cad qui sont nécessaires à la production d'un produit particulier



## 2.1 similarité complémentarité à l'origine des modalités de croissance

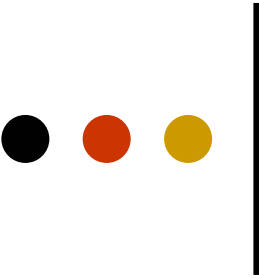
- o Deux éléments vont déterminer la structure de gouvernance:
  - Le degré de similitude des activités pour ce qui concerne le choix entre la direction et ses alternatives
  - Le degré de complémentarité des activités pour ce qui concerne le choix entre partenariat et marché



## 2.1 similarité complémentarité à l'origine des modalités de croissance

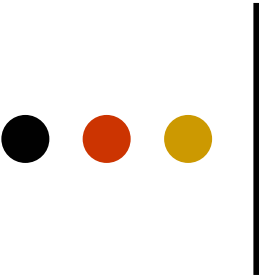
- o L'internalisation n'est pas adaptée aux activités dissemblables

	complémentaire	Très complémentaire
similaire	indéterminé	firme
Non similaire	marché	Arrangement interfirme



## 2.2 Contestabilité des ressources: complémentarité des approches pour une explication de la taille de la firme

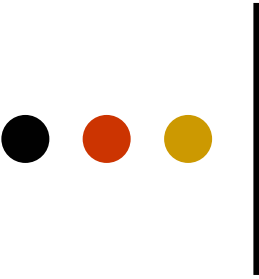
- Ressources contestables: les facteurs complémentaires nécessaires pour la production sont disponibles par les autres firmes au moins au même coût que produit en interne
- Ressources non contestables: ne sont pas disponibles à un coût équivalent.
  - cas dans lequel les ressources sont en fait disponibles sur le marché mais la firme peut les produire de façon moins coûteuse en interne
  - cas dans lequel les ressources ne sont pas disponibles.



## 2.2 Contestabilité des ressources: complémentarité des approches pour une explication de la taille de la firme

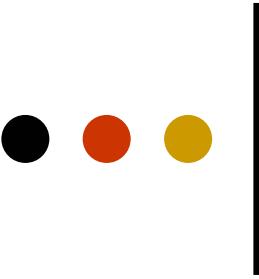
### o Ressources contestables

- Si toutes les ressources sont contestables, les coûts de production n'expliquent pas l'étendue de la firme le marché peut toujours faire au moins aussi bien que la firme.
- Il existe donc d'autres raisons à l'internalisation
- => économie des CT.



## 2.2 Contestabilité des ressources: complémentarité des approches pour une explication de la taille de la firme

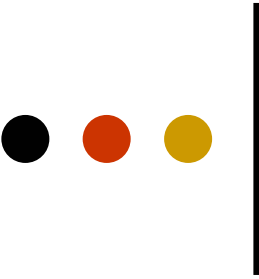
- Bien que Williamson 85 cherche clairement à expliquer les formes organisationnelles comme minimisant la somme des coûts de production et de transaction son intérêt analytique est pertinent seulement dans le cas où les différences de coûts de production ne sont pas cruciaux.



## 2.2 Contestabilité des ressources: complémentarité des approches pour une explication de la taille de la firme

### o Ressources non contestables

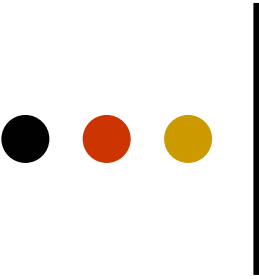
- 1° Cas : les ressources sont en fait disponibles sur le marché mais la firme peut les produire de façon moins coûteuse en interne
- 2° Cas : les ressources ne sont pas disponibles.



## 2.2 Contestabilité des ressources: complémentarité des approches pour une explication de la taille de la firme

### o 1° cas:

- La variable la plus importante est l'indicateur des capacités différentielles des capacités des firmes cad si la firme ou un fournisseur a le plus bas coût de production.
- Les coûts de transactions important mais sont sous jacent au fait qu'une firme ou un fournisseur est plus efficient dans la production du composant.



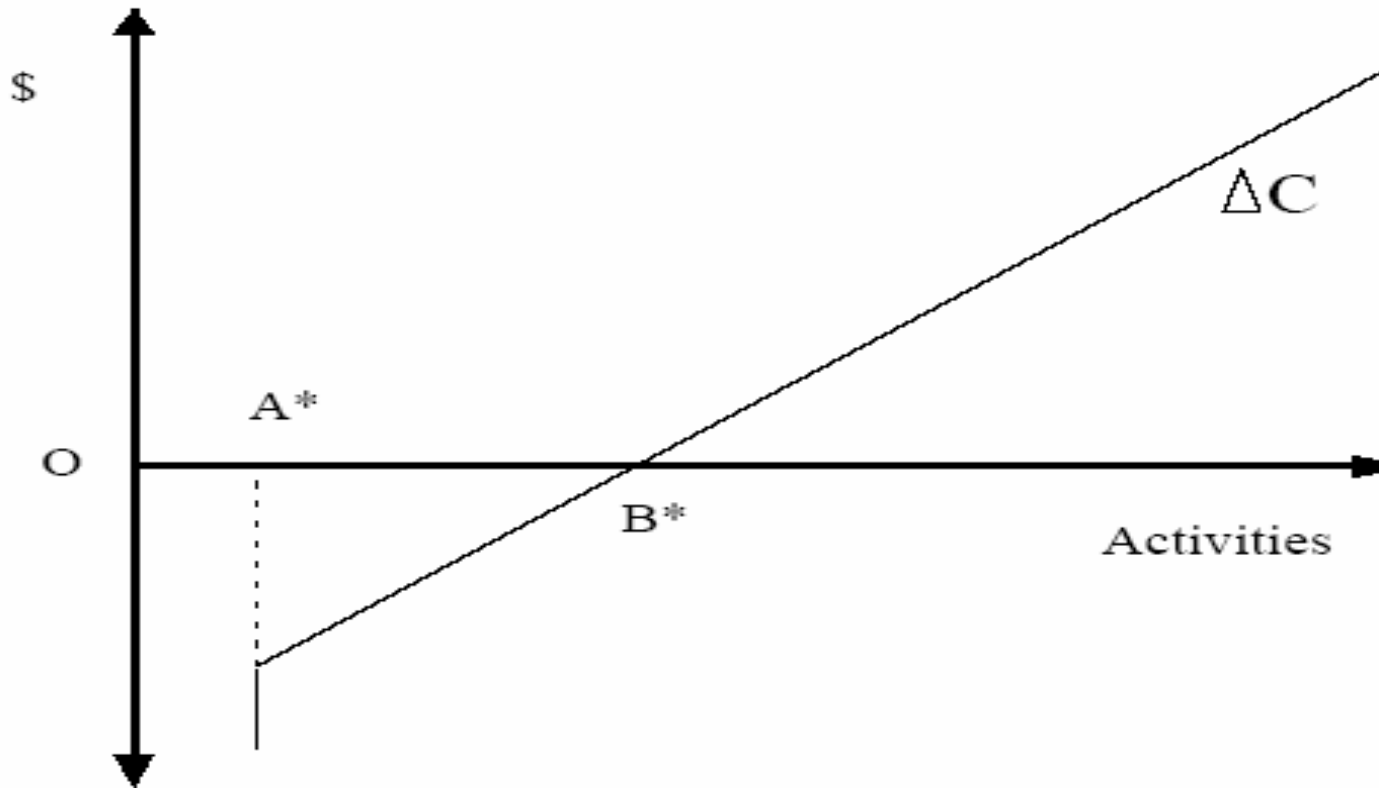
## 2.2 Contestabilité des ressources: complémentarité des approches pour une explication de la taille de la firme

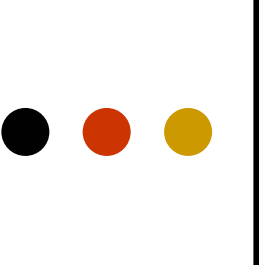
- 2° cas

- Quand les capacités que la firme possède pour engager un ensemble d'activité sont distinctives cad non possédées par les autres et inimitables.
- L'internalisation des activités trouve donc sa logique dans les capacités de l'organisation

- Les compétences productives distinctives tendent à surpasser la considération des coûts de transaction dans l'explication de l'intégration.

## 2.2 Contestabilité des ressources: complémentarité des approches pour une explication de la taille de la firme





## 2.2 Contestabilité des ressources: complémentarité des approches pour une explication de la taille de la firme

- o Ces différentes approches peuvent constituer un support théorique pour expliquer l'existence ou l'absence de création de valeur à l'annonce de stratégies de croissance externe.