

UNIVERSITE PARIS 1 PANTHEON-SORBONNE



LICENCE D'ECONOMIE
(L3, Semestre 6)

Théorie des Organisations et des Marchés

Cours de Gézia Damergy

Année 2025-2026

Équipe pédagogique :

Aiachi Samir, Allam Délila, Ambry Axel, Amon n'gouan scherubin, El
Imam Mohamed Amine, Damergy Gézia, Filippa Maria, Hin-Ramezani
Antonin, Massé Grégoire, Nauleau Florian, N'Dala Christy

DOSSIER 3

DOSSIER 3. LA RELATION D'AUTORITÉ INTRAFIRME : FONDEMENTS ET FONCTIONNEMENT

Résumé

Ce dossier est consacré à l'étude d'un texte où les auteurs s'efforcent de clarifier le statut théorique de la relation d'autorité au sein de la firme, en montrant que les approches dominantes en économie tendent soit à minimiser, soit à dissoudre cette relation dans des mécanismes contractuels ou incitatifs. Leur objectif est de démontrer que l'autorité intrafirme constitue une relation spécifique, irréductible à un simple échange marchand, et qu'elle repose sur une combinaison structurée de mécanismes économiques et institutionnels.

Texte de référence

BAUDRY, B. et TINEL, B. (2003). « *Une analyse théorique des fondements et du fonctionnement de la relation d'autorité intrafirme* » *Revue économique*, vol. 54, n°2, p. 229-236 et 243-247.

Lectures complémentaires

SIMON, H. A. (1951), "A Formal Theory of the Employment Relationship", *Econometrica*, vol. 19, n°3, p. 293-305

WILLIAMSON, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press.

BAUDRY, Bernard et DUBRION, Benjamin. *Analyses et transformations de la firme. Une approche pluridisciplinaire*, La Découverte, 2009.

Une analyse théorique des fondements et du fonctionnement de la relation d'autorité intrafirme

Bernard Baudry*
Bruno Tinel**

Depuis une vingtaine d'années, le thème de l'autorité dans la relation d'emploi a fait l'objet d'un regain d'intérêt parmi les économistes, en raison notamment de la prise en compte de l'incomplétude des contrats. Dans cet article, notre objectif est double. Il s'agit tout d'abord de porter un jugement sur la fameuse controverse Coase/Alchian-Demsetz, en étudiant les fondements de l'autorité intrafirme. Il s'agit également de montrer que la relation d'autorité intrafirme ne peut se résumer à une variable unique, mais au contraire repose sur une pluralité de mécanismes. Dès lors, compte tenu de cette pluralité, la relation d'autorité entre un employeur et un employé doit s'appréhender en termes de degré, et non en termes d'autorité infinie – ou nulle – de l'employeur sur l'employé.

FOUNDATIONS AND FUNCTIONING OF AUTHORITY IN FIRMS : A THEORETICAL ANALYSIS

For about twenty years, the notion of authority has been put forward again into the analysis of employment relationship, especially concerning contracts incompleteness. This article has two purposes. First, it aims at giving an assessment of the famous controversy between Coase and Alchian-Demsetz through an analysis of the foundations of authority. Second, it is shown that the authority relationship inside the firm cannot only depend on a single variable. On the contrary, authority rests upon a multiplicity of mechanisms. Employer's authority over employee has therefore to be understood in terms of degrees rather than in boolean terms.

Classification JEL : B210, D230, J530, L220, M500.

Dans son ouvrage *Les limites de l'organisation*, Kenneth Arrow consacre tout un chapitre au rôle de l'autorité dans les organisations. Il écrit ainsi : « La prédominance de l'affectation autoritaire est l'une des caractéristiques les plus répandues des organisations. De manière presque universelle, quelle que soit la taille

* Université Lumière Lyon 2, 16 quai Claude-Bernard 69365 Lyon Cedex 07, Centre Walras (CNRS - UMR 50 56). E-mail : bernard.baudry@univ-lyon2.fr.

** Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, MATISSE (CNRS - UMR 85 95), MSE106-112 boulevard de l'Hôpital, 75647 Paris cedex 13. E-mail : btinel@univ-paris1.fr (B. Tinel était membre du Centre Walras lorsque le présent article a été rédigé).

Que soient remerciés Pierre Dockès, Antoine Jeammaud, ainsi que deux rapporteurs pour les critiques et suggestions qu'ils ont adressées sur une première version de ce texte.

de l'organisation, des décisions sont prises par quelques individus et exécutées par d'autres. » (Arrow [1976], p. 75.) Dans ce chapitre, Arrow insiste notamment sur la valeur de l'autorité comme dispositif de coordination au sein des organisations, lorsque les intérêts et/ou l'information diffèrent entre les membres de l'organisation. L'analyse de l'autorité par Arrow, si elle présente l'intérêt de mettre l'accent sur l'autorité comme dispositif de coordination, n'est pour autant pas pionnière puisque des travaux importants sur le thème de l'autorité intraorganisation, et donc intrafirme, ont précédé ce point de vue, tant du côté des théoriciens des organisations¹ que des économistes.

Du côté des économistes, deux travaux, parmi les plus cités, se distinguent : l'article de Ronald Coase de 1937, d'une part, l'article d'Armen Alchian et d'Harold Demsetz de 1972, d'autre part. D'une certaine manière, le second article constitue une réponse au premier, dans la mesure où pour Alchian et Demsetz, et à l'opposé de l'analyse de Coase qui considère que l'autorité constitue le critère distinctif de la firme par rapport au marché, l'autorité ne permet pas d'effectuer cette opposition, l'employeur pour ces deux auteurs ne disposant pas vis-à-vis d'un employé de plus d'autorité qu'un client vis-à-vis de son épiciers. Cet article, niant donc toute forme d'autorité qui serait spécifique à la firme, a dès lors constitué le point de départ d'une série de travaux sur le thème de la nature de la firme et de l'autorité intrafirme, de la part d'économistes soucieux d'analyser les mécanismes de coordination internes à la firme.

Dans les années 1970, la reconnaissance de l'incomplétude des contrats en général, et, pour ce qui est de l'autorité intrafirme, de l'incomplétude du contrat de travail, a relancé le débat autour du concept d'autorité. Cette reconnaissance, initiée par les travaux de Williamson, et notamment par son ouvrage de 1975, ouvre en effet la voie à la recherche de mécanismes susceptibles de combler les vides du contrat en cours d'exécution et *ex post*, lorsque des divergences et des conflits apparaissent entre les contractants par rapport au contrat conclu *ex ante*. La fonction de l'autorité, en lien avec d'autres mécanismes, et notamment des mécanismes incitatifs, est alors clairement de combler ces vides contractuels.

À cet égard, il faut citer la contribution de Claude Ménard [1994] qui vise à établir une nette distinction entre les notions d'autorité et de hiérarchie, l'une et l'autre étant considérées comme deux formes différentes de la notion plus large de commandement. Toutefois, nous n'aborderons pas ici une telle problématique, et seule la notion d'autorité, telle que définie par Herbert Simon dans son article de 1951, sera abordée dans ce texte².

Nous nous intéresserons plus particulièrement dans ce texte à la question suivante, posée par Oliver Hart dans son ouvrage de 1995 : pourquoi, au sein de la firme, un individu, en l'occurrence le salarié, obéit-il à la personne investie d'une autorité, c'est-à-dire l'employeur ? (p. 57). Plus loin, Hart, faisant allusion

1. En ce qui concerne ceux-ci, nous mentionnerons dans cette introduction deux auteurs, Chester Barnard et Max Weber. Ils proposent en fait deux conceptions différentes de l'autorité. Barnard développait plutôt une conception consensuelle et horizontale, Weber, pour sa part, à travers son étude du modèle bureaucratique, insistant inversement sur le caractère vertical de l'autorité, autorité fondée notamment sur la compétence mais aussi sur les règles légales.

2. Pour Simon, si l'on définit x comme un élément de l'ensemble de tous les comportements possibles effectués par un salarié dans le cadre de son emploi, « nous dirons que B [le patron, boss] exerce une autorité sur W [l'employé, worker] si W autorise B à sélectionner x . Par conséquent, W accepte l'autorité lorsque son comportement est déterminé par la décision de B » (Simon [1951], p. 294).

à l'article d'Alchian et Demsetz de 1972, note à juste titre qu'une entreprise indépendante peut également donner des ordres à une autre entreprise (*ibid.*). La question, centrale par rapport à la controverse Coase *versus* Alchian-Demsetz, est donc bien de savoir pourquoi un salarié obéit, alors qu'une entreprise indépendante n'obéit pas nécessairement.

Par rapport à cette interrogation, notre objectif est double. Il s'agit tout d'abord, en mobilisant des travaux que nous considérons comme majeurs, de porter un jugement sur cette controverse, en étudiant les fondements de l'autorité intrafirme. Ceux-ci permettent-ils de différencier la relation d'emploi de la relation d'achat-vente? Au-delà, nous souhaitons montrer dans ce texte que la relation d'autorité intrafirme, relation complexe s'il en est, ne peut se résumer à une variable unique, mais au contraire repose sur une pluralité de mécanismes. Dès lors, compte tenu de cette pluralité, nous pensons qu'en définitive la relation d'autorité entre un employeur et un employé doit s'appréhender en termes de degré, et non en termes d'autorité infinie – ou nulle – de l'employeur sur l'employé.

Compte tenu de cette problématique, nous adopterons le plan suivant. Dans une première section, nous analyserons ce qui nous semble constituer les fondements de la relation d'autorité. Ceux-ci sont à rechercher dans la spécificité de la relation d'emploi, à la fois rapport de pouvoir et rapport contractuel juridique singulier entre l'employeur et l'employé. Rapport de pouvoir tout d'abord, dans la mesure où cette relation, contrairement à une relation d'achat-vente entre deux contractants indépendants, met face à face deux propriétaires d'actifs différents mais complémentaires, le propriétaire des actifs non humains et le propriétaire des actifs humains. La théorie des droits de propriété, avec notamment les travaux de Hart, et Hart et Moore, constitue de ce point de vue une référence essentielle. Rapport contractuel encadré par des règles juridiques particulières ensuite, puisque le contrat de travail consacre la subordination juridique de l'employé. Pour un auteur comme Masten, la jurisprudence montre clairement des différences substantielles entre le régime juridique du contrat de travail et celui du contrat commercial. L'étude des fondements de la relation d'autorité nous permettra alors de porter un jugement sur la controverse Coase/Alchian-Demsetz.

Mais, comme nous le verrons dans la deuxième section, l'étude des fondements, des sources de la relation d'autorité n'épuise pas la question de l'autorité dans la firme. En effet, le fonctionnement de cette relation fait apparaître deux autres mécanismes, présents à des moments différents de la relation d'emploi. Comme le soulignent à la fois Rajan et Zingales et Aghion et Tirole, l'employé est tout d'abord à même de mobiliser certaines ressources dans le cours de la relation d'emploi, ressources issues de la spécificité de ses actifs humains. Le niveau de ces ressources modifie alors le rapport de pouvoir entre l'employeur et l'employé, donc le degré d'autorité. Par ailleurs, les travaux de Simon, de Williamson et de Kreps montrent que la relation employeur/employé, au moins au moment de la conclusion du contrat, ressortit d'un engagement implicite de l'employé qui accepte volontairement la relation d'autorité. Ici encore, le niveau d'acceptation a un impact sur le degré d'autorité entre l'employeur et l'employé.

Nous serons alors à même de proposer en conclusion un schéma global d'explication de la relation d'autorité intrafirme, en insistant sur la pluralité des mécanismes qui la régissent. Cette pluralité détermine finalement le degré d'autorité entre un employeur X et un employé Y.

LES FONDEMENTS DE LA RELATION D'AUTORITÉ : PROPRIÉTÉ DES ACTIFS NON HUMAINS ET RÈGLES JURIDIQUES

Les fondements de la relation d'autorité intrafirme se situent selon nous à deux niveaux distincts mais complémentaires : ils résultent de l'effet combiné de la propriété des actifs non humains, laquelle propriété conduit au pouvoir de l'employeur sur l'employé, et de la règle juridique qui fait naître de tout contrat de travail un lien de subordination de l'employé vis-à-vis de son employeur.

Propriété des actifs non humains, pouvoir et relation d'autorité

La propriété des actifs est placée au centre de l'analyse par la théorie des contrats incomplets, appelée aussi théorie des droits de propriété, dont le principal modèle est issu des contributions de Grossman et Hart [1986], Hart et Moore [1990] et Hart [1995]¹. Au-delà de ses particularités formelles, cette approche développe une réflexion originale sur la signification économique de l'incomplétude contractuelle. Sans nier l'importance des coûts de transaction, GHM s'intéressent en premier lieu à l'idée d'incomplétude en lien avec celle de propriété d'un actif. Il s'agit, pour ces auteurs, de cerner précisément les effets incitatifs de la propriété. Les contrats – incomplets – ne pouvant, par définition, spécifier toutes les utilisations d'un actif donné en fonction de tous les états du monde, il devient important de savoir qui dispose du droit de décider de l'usage de cet actif dans les cas où le contrat ne donne pas d'instruction précise. La théorie des droits de propriété octroie ce droit au propriétaire de l'actif en vertu de l'idée que la possession donne des *droits résiduels de contrôle*. Il s'agit du droit de décider de tous les usages de l'actif tant que ceux-ci ne sont pas incompatibles avec les contrats signés antérieurement, avec la coutume ou avec la loi. Schématiquement, la problématique de la théorie des droits de propriété consiste à montrer que les individus sont plus enclins à développer des investissements relationnels spécifiques lorsqu'ils possèdent les actifs nécessaires à la valorisation de leur effort productif. La propriété d'un actif confère à son titulaire le privilège de décider de son utilisation, à travers les droits résiduels de contrôle. *En particulier, il peut exclure à discrétion les autres individus de l'utilisation de cet actif.*

Pour GHM, la notion de droits résiduels de contrôle d'un actif, cette faculté d'exclusion discrétionnaire conférée par la propriété, est identique à celle de

1. Nous écrivons par la suite GHM pour Grossman, Hart et Moore. Cette approche reprend de manière plus rigoureuse et généralise le cadre d'analyse préexistant du *hold-up*, développé initialement autour de la notion de quasi-rente appropriable par Williamson [1975], Goldberg [1976] et Klein, Crawford et Alchian [1978] ; pour une revue récente de la littérature sur ce thème, cf. Malcomson [1997], bien qu'il ne fasse étrangement aucune allusion à ces articles fondateurs. Pour une synthèse formalisée sur les derniers développements de la théorie des contrats incomplets, le lecteur consultera la *Review of Economic Studies*, numéro spécial de janvier 1999. Enfin, pour une évaluation méthodologique, à l'aune des contrats complets, de l'apport de la théorie des contrats incomplets, le lecteur consultera la contribution de Tirole [1999] ; pour une critique des principaux résultats des modèles à la GHM, cf. Holmström [1999] et Holmström et Roberts [1998].

*pouvoir*¹. Étant donné cette identité, le pouvoir est nécessairement indirect : tout pouvoir passe par la propriété d'un actif².

Quelles sont les implications de cette théorie en ce qui concerne l'analyse de la relation d'emploi? Reprenant la célèbre discussion d'Alchian et Demsetz [1972] sur la source incertaine de l'autorité, où ceux-ci comparaient la relation employeur-employé à celle que nouent un épicier et son client, Hart suggère, comme nous l'avons déjà indiqué dans l'introduction, que la question pertinente est la suivante : pourquoi un employé prête-t-il probablement plus attention à ce que lui ordonne son employeur que ne le fait un contractant indépendant? « Dans le premier cas, *répond-il*, si la relation s'arrête, l'employeur part avec tous les actifs non humains; en revanche dans l'autre cas chaque contractant indépendant conserve des actifs non humains. L'individu *i* est davantage susceptible de faire ce que veut l'individu *j* si *j* peut exclure *i* des actifs dont *i* a besoin pour être productif que si *i* peut garder ces actifs avec lui (...). En d'autres termes, le contrôle des actifs non humains mène au contrôle des actifs humains. » (Hart [1995], p. 58, souligné par l'auteur.) Pourquoi le salarié obéit-il à l'employeur? Parce que ce dernier peut le priver de l'usage des moyens de production. L'autorité de l'employeur sur l'employé est donc indirecte car elle découle du *pouvoir* que confère la propriété. L'employeur n'a pas de pouvoir direct sur l'employé lui-même. Pour résumer, le *pouvoir* dont dispose un employeur de décider qui peut utiliser les actifs qu'il possède lui confère aussi une *autorité* sur l'employé, au sens de Simon. Hart montre ainsi que l'autorité³ dans l'entreprise est fondée sur la propriété des moyens de production⁴.

Cette idée d'une relation d'autorité fondée sur la propriété des actifs non humains comporte certaines hypothèses qu'il convient d'explicitier. En effet, supposer que l'autorité de l'employeur provient de la menace crédible de priver l'employé des actifs non humains s'il n'obéit pas, implique à la fois 1) que les actifs non humains de l'employeur soient *indispensables* à l'employé pour que ce dernier soit productif et donc obtienne un revenu⁵ et, d'autre part, 2) que les

1. Dans l'introduction de son ouvrage de 1995, Hart emploie en effet de façon interchangeable les vocables *control* et *power*. Le terme de *pouvoir*, qui revient une vingtaine de fois entre les pages 3 et 6, désigne donc les droits résiduels de contrôle.

2. Toutefois, la propriété peut ne pas conférer de pouvoir si les contrats sont complets. Dans un monde où il est réalisable de signer de tels contrats, tous les possibles peuvent être envisagés à l'avance : aucun individu ne peut donc bénéficier d'un quelconque droit résiduel de contrôle, c'est-à-dire d'un quelconque pouvoir. Dans ce cas, la propriété ne confère pas de pouvoir, elle apporte uniquement un revenu spécifique.

3. Toutefois, la théorie des contrats incomplets ne donne pas d'indication sur le fonctionnement même de la relation d'autorité, ainsi que l'écrivent Hart et Moore [1990] en conclusion de leur article : « Dans notre modèle, un employeur n'a jamais à dire à un employé ce qu'il doit faire : simplement, celui-ci l'imagine par lui-même et agit en conséquence. » (P. 1153).

4. On remarquera que cette application par Hart de la notion de quasi-rente relationnelle à la relation d'emploi n'est pas étrangère aux arguments invoqués par Shapiro et Stiglitz [1984] pour expliquer l'existence d'un chômage involontaire.

5. En termes marxistes, le travailleur est contraint de vendre sa force de travail pour obtenir un revenu. Notons, à ce propos, que Hart considère que sa préoccupation relative à l'allocation du pouvoir dans les relations contractuelles n'est pas étrangère à la problématique marxienne : « Étant donné son rapport avec la question du pouvoir, l'approche proposée dans cet ouvrage a quelque chose en commun avec les théories marxistes de la relation travailleur-capitaliste, en particulier avec l'idée qu'un employeur a du pouvoir sur un travailleur parce qu'il possède le capital physique qu'utilise le travailleur (et donc peut s'approprier le surplus du travailleur). La connexion entre les deux approches n'a malgré tout pas encore été développée dans la littérature. » (Hart [1995], p. 5, n. 5).

actifs humains de l'employé ne soient pas, quant à eux, *indispensables* pour l'employeur. Par conséquent, « dès le départ », il n'y a pas de symétrie entre l'employé et l'employeur puisque l'un est dépendant économiquement de l'autre. Ainsi, l'employé dispose de peu d'alternatives en dehors de sa relation spécifique avec son employeur (le propriétaire des moyens de production ou son représentant) pour valoriser son effort productif. Par conséquent, sa force de travail n'est pas redéployable sans coûts importants. Qu'en est-il pour l'employeur ? Il n'est pas dépendant de son employé car, d'une part, si la relation cesse, il ne perd pas la totalité de son revenu et, d'autre part, il cherchera à organiser la production de manière à pouvoir le remplacer pour un faible coût (*cf. infra*, p. 238 et suiv.).

Pour résumer, les droits résiduels de contrôle rendent compte d'un pouvoir sur les choses conféré par la propriété, et ce pouvoir sur les choses donne de l'autorité sur les hommes. L'employé obéit à l'employeur, ou devance ses souhaits dans certaines limites, 1) parce qu'il possède uniquement ses actifs humains et 2) parce qu'il a besoin d'utiliser les actifs non humains que contrôle l'employeur pour obtenir un revenu. L'employé est donc *a priori* économiquement dépendant de l'employeur. L'autorité de celui-ci repose sur la menace crédible de licenciement que produit cette dépendance. Toutefois, cette approche surestime le pouvoir de l'employeur et demeure très incomplète. D'une part, elle ne rend pas compte du fonctionnement effectif de l'autorité, car elle néglige totalement les ressources à la disposition de l'employé lui permettant de limiter le pouvoir de l'employeur et, de plus, elle ignore l'aspect coopératif de la relation d'emploi¹. D'autre part, elle délaisse l'environnement institutionnel dans lequel s'insère la relation d'autorité, objet du point suivant.

Les fondements institutionnels de la relation d'autorité : la subordination juridique

Si, comme nous venons de le voir, la propriété des actifs non humains procure à l'employeur un pouvoir de direction des employés, pouvoir qui conduit à l'autorité, elle ne constitue pas le seul fondement de cette dernière. En effet, le droit, *via* un certain nombre de règles, consacre la subordination de l'employé, et donc l'autorité de l'employeur, en imposant à l'employé des contraintes, des obligations.

Dans ce registre, l'article de 1988 de Scott Masten, consacré à la nature de la firme, est selon nous exemplaire². Masten, dans ce texte, s'attache à identifier les éléments qui permettent, selon lui, de différencier la firme du marché, en décortiquant les dispositifs juridiques et la jurisprudence consacrés au contrat de travail et au contrat d'achat-vente. En utilisant ce registre, Masten fait indiscutablement figure d'économiste quelque peu atypique, et d'ailleurs il souligne lui-même cette étrange éviction de l'environnement institutionnel et donc des règles juridiques par la plupart des économistes s'intéressant à la nature de la firme. Il cite ainsi l'article célèbre de Jensen et Meckling de 1976, dans lequel ces deux auteurs considèrent la firme comme un « nœud de contrats », et donc qu'il est inutile de vouloir distinguer les éléments qui sont internes à la firme de ceux qui lui sont extérieurs. Mais Masten indique que ces deux auteurs, curieusement,

1. Ces deux points sont abordés *infra*, section 2, p. 237 et suiv.

2. Voir également en français l'article de Jeammaud et al. [1998].

soulignent pourtant, certes dans une note de bas de page, l'importance du système juridique : « Cette vision de la firme [*comme un nœud de relations contractuelles*] met en avant le rôle important que jouent le système juridique et la loi dans les organisations sociales, particulièrement dans l'organisation de l'activité économique. » (Jensen et Meckling [1976], p. 311.) Reprenant finalement à son compte cette problématique soulignée par Jensen et Meckling mais au bout du compte évincée, Masten se pose la question suivante : « La loi traite-t-elle, par exemple, d'une manière équivalente les transactions commerciales et d'emploi ? » (Masten [1991], p. 199.) Pour répondre à cette question, sa démonstration s'effectue en deux temps¹. Nous résumerons brièvement sa démarche et ses résultats, puis nous porterons une appréciation critique sur son travail.

Tout d'abord, l'auteur se demande s'il existe des droits et une autorité conférés à l'employeur qui ne seraient pas utilisables dans une relation d'échange purement commerciale, c'est-à-dire entre des entreprises indépendantes. Au terme de cette première investigation, il souligne avec force que la loi ne traite pas de manière équivalente une relation commerciale et la relation d'emploi : « L'investigation révèle que la loi reconnaît en fait des différences substantielles dans les obligations, les sanctions et les procédures régissant les deux types d'échange. » (*Ibid.*, p. 208.) En ce qui concerne plus précisément l'autorité, Masten souligne que, lorsqu'un individu s'engage dans une relation d'emploi, il accepte « une obligation tacite de faire preuve d'obéissance à toutes les règles, les ordres et les instructions raisonnables de l'employeur » (*ibid.*, p. 199). Plus précisément, pour les tribunaux américains, dans la relation d'emploi, l'autorité, et le contrôle qui s'y rattache, porte non seulement sur le résultat du travail, mais aussi sur la manière dont le travail est effectué. En revanche, et c'est là une différence fondamentale, dans une transaction commerciale, le contrôle ne peut porter que sur le résultat du travail². Et Masten de conclure : « Donc, l'insistance traditionnelle en économie sur l'autorité du management pour diriger l'effort des employés est au moins nominale appuée par la loi régissant les transactions d'emploi. » (*ibid.*, p. 200.)

Puis, dans une deuxième étape, essentielle, Masten s'interroge sur l'existence ou non de mécanismes qui autorisent la mise en œuvre effective de l'autorité au sein de la firme. Autrement dit, il s'agit de savoir quels sont les moyens mis à la disposition de l'employeur pour que notamment les ordres soient exécutés par les employés. Or, pour Masten, si le pouvoir de l'employeur réside uniquement dans la menace du licenciement, alors son autorité n'est guère différente de celle d'un contractant indépendant engagé dans une relation d'échange commerciale, même si par ailleurs il existe un devoir formel d'obéissance de la part de l'employé. En effet, la possibilité d'interrompre à tout moment un flux d'échange commercial constitue également la seule sanction normalement utilisable par un contractant indépendant qui n'est pas satisfait de son cocontractant. Autrement dit, et ceci est un aspect crucial du point de vue de la nature de l'autorité intrafirme, cette dernière ne peut pas seulement être fondée, pour Masten,

1. Dans son étude, Masten ne s'intéresse pas seulement à la question de l'autorité, il analyse également, toujours d'un point de vue juridique, d'autres propriétés du contrat de travail par rapport au contrat commercial, et notamment sa flexibilité et sa capacité à réduire l'asymétrie informationnelle existante entre l'employeur et l'employé. Seule la première question retiendra notre attention.

2. On notera au passage que l'on retrouve ici la définition de la relation d'emploi telle qu'elle est appréhendée par Coase dans son article de 1937.

sur la seule menace de la rupture du contrat de travail, car sinon, comme le soulignent Alchian et Demsetz dans leur article de 1972, il n'existe pas une autorité qui serait spécifique à la firme, et plus précisément à la relation d'emploi.

Masten va alors s'attacher, dans cette deuxième étape, à montrer, toujours à partir de la jurisprudence américaine, que le licenciement ne constitue justement pas la seule sanction à la disposition de l'employeur en cas de manquement à ses obligations par un employé. En effet, dans ce cas de figure, l'employé doit faire face à des dommages et intérêts si ces manquements causent du tort aux affaires de l'employeur. Autrement dit, alors que la conduite et la loyauté des participants engagés dans une transaction commerciale sont strictement une question de jugement, la loi oblige l'employé à agir dans l'intérêt de son employeur (Masten [1991], p. 202)¹. Masten est alors en mesure de conclure de la manière suivante sa démonstration : « Le point important est que le droit habilite un employeur à obtenir des dommages-intérêts d'un subordonné déloyal ou non coopératif et donc différencie les incitations des employés de celles des contractants indépendants d'une manière discrète, modifiant la rémunération du comportement non coopératif de l'employé d'une façon dont on peut soutenir qu'elle supporte l'autorité communément attribuée dans la théorie de la firme aux employeurs. » (*Ibid.*, p. 203.) Dès lors, et ceci est pour Masten en contradiction avec la démonstration d'Alchian et Demsetz, les effets de la loi sont tels que l'employé qui souhaite préserver son contrat de travail, a de plus fortes incitations à satisfaire les ordres de son employeur – donc à accepter l'autorité de ce dernier –, qu'un contractant commercial vis-à-vis d'un autre transactant.

En définitive, il est possible de synthétiser l'analyse de Masten, et au-delà l'apport du droit², de la manière suivante.

Tout d'abord, les règles juridiques institutionnalisent le pouvoir de direction économique de l'employeur, pouvoir issu de la propriété des actifs non humains. Le droit garantit ainsi à l'employeur la liberté d'utilisation de ses actifs non humains (création d'activité, organisation de la production).

Ensuite, les règles juridiques offrent des ressources complémentaires aux ressources procurées par la propriété des actifs non humains (pouvoir de direction des personnes), en consacrant la subordination juridique de l'employé, par l'intermédiaire du contrat de travail. C'est ainsi que l'employeur est libre, bien évidemment dans les limites définies par la loi, de « compléter » le contrat de travail, en fonction des aléas qui surgissent dans le cours de la relation d'emploi.

Enfin, les règles juridiques procurent à l'employeur d'autres sanctions que celles issues de la seule propriété des actifs non humains.

En revanche, nous nous écartons de l'analyse de Masten sur un point essentiel, qui a trait à l'opposition entre relation d'emploi et relation d'achat-vente. En effet, contrairement à Masten, nous pensons que la sanction consistant à mettre fin à la relation, que ce soit de la part d'un employeur ou de la part d'un client, ne sont pas équivalentes dans la mesure où les conséquences de cette cessation sont différentes dans les deux cas : dans le cas de deux contractants indépendants, chaque contractant conserve ses propres actifs non humains, et donc la

1. À noter qu'il en est de même en France, puisqu'« une certaine loyauté envers l'entreprise s'impose au salarié » (Jeammaud et al. [1998], p. 363).

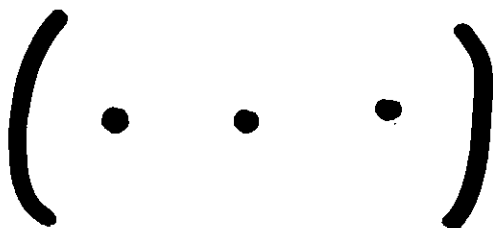
2. Cf. Jeammaud et al., *op. cit.*

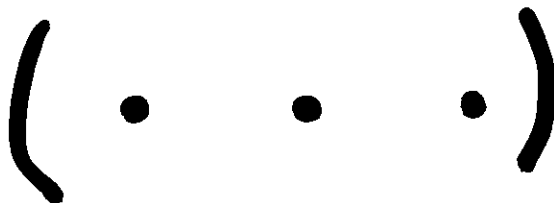
possibilité de continuer ses affaires. Au contraire, dans le cas de la relation d'emploi, comme nous l'avons vu avec la thèse de Hart, le salarié conserve uniquement ses actifs humains, ce qui procure à l'employeur un pouvoir, pouvoir que ne possède pas le contractant indépendant¹. En ce sens, dire que l'autorité intrafirme ne peut pas seulement être fondée sur la menace de la rupture du contrat de travail, car sinon, il n'existerait pas une autorité qui serait spécifique à la relation d'emploi – comme le soulignent Alchian et Demsetz –, c'est nier ce qui fait la spécificité de la relation d'emploi, c'est-à-dire la présence d'actifs non humains qui sont indispensables à l'employé pour être productif (voir *supra*). La nature de cette relation est donc tout à fait différente de la relation entre un épicier et son client, ou d'une relation entre deux entreprises indépendantes, puisqu'aucun actif n'est attaché à cette deuxième relation.

Au total, cet article de Masten témoigne de la richesse d'un véritable travail pluridisciplinaire et contribue à souligner l'importance de l'environnement institutionnel sur le choix des structures de gouvernement retenues par les contractants, élément ignoré par la plupart des économistes qui s'intéressent à la question de l'autorité intrafirme. On rejoint ainsi le point de vue formulé par Thierry Kirat selon lequel « le choix d'une forme d'organisation est, entre autres, fonction des ressources qu'offrent les corps de règles applicables à la forme choisie » (Kirat [1998], p. 1081).

Au terme de cette première section, nous sommes en mesure de porter un jugement sur la controverse Coase/Alchian-Demsetz, à propos de l'autorité. En effet, l'étude des fondements de l'autorité intrafirme montre clairement des différences entre la relation d'emploi et une relation commerciale entre des contractants indépendants. Ces différences expliquent pourquoi le salarié obéit alors même que le contractant indépendant n'obéit pas nécessairement. D'une part, dans le cas de la relation d'emploi, en cessant la relation, le propriétaire des actifs non humains prive l'employé de l'accès à ces actifs, accès indispensable à la perception d'un revenu, alors que, dans le cas d'une transaction commerciale, chaque individu conserve ses actifs non humains². D'autre part, les règles juridiques applicables à la relation d'emploi sont différentes de celles qui régissent la relation commerciale, en termes d'obligations et de sanctions, et elles consacrent l'autorité de l'employeur, contrairement à la relation commerciale où les contractants sont sur le même pied d'égalité juridique.

LE FONCTIONNEMENT DE LA RELATION D'AUTORITÉ : ACTIFS SPÉCIFIQUES HUMAINS ET CONTRAT IMPLICITE





Bernard Baudry, Bruno Tinel

La discussion précédente montre que l'on assiste à l'émergence d'une économie du pouvoir dans les organisations. Pourtant, au-delà des aspects conflictuels de la relation d'autorité, la dimension coopérative de la relation d'emploi doit être aussi mise en lumière.

La coopération dans la relation d'emploi : l'acceptation de la relation d'autorité

Deux contributions majeures tentent de rendre compte de l'autorité au sein de la firme en développant l'idée qu'il existe un contrat implicite entre l'employeur et l'employé. Il s'agit, d'une part, des travaux de Williamson et, d'autre part, d'un article de Kreps datant de 1990. Bien que le point de départ de ces deux approches soit relativement voisin, à savoir l'absence de référence à un quelconque pouvoir de la part de l'employeur, pouvoir issu de la possession des actifs non humains par l'employeur, le support théorique pour rendre compte de ce contrat implicite est néanmoins différent.

Le point de vue de Williamson : le concept de subordination volontaire

On sait que, chez Williamson, la référence au concept d'autorité intrafirme est récurrente, car il constitue une pièce essentielle de sa problématique. En effet, pour cet auteur, l'autorité, en tant que mécanisme de coordination, permet de distinguer la firme des autres structures de gouvernement que sont les formes d'organisation hybrides et le marché (Williamson [1991]). Par ailleurs, l'autorité joue un rôle essentiel pour canaliser les éventuels comportements opportunistes (Williamson [1975]) et pour faciliter l'adaptation de la firme face aux perturbations de l'environnement. Dès son ouvrage de 1975, Williamson place ainsi l'autorité au cœur de son analyse de la relation d'emploi et de la firme en reprenant les prémisses de l'analyse de Coase [1937] : « La hiérarchie implique généralement une relation supérieur-subordonné. » (Williamson [1975], p. XV.) De même, dans son ouvrage de 1985, Williamson, réaffirmant l'opposition marché/firme, définit de la manière suivante la « structure de gouvernance unifiée » – la firme : « La transaction est retirée du marché et organisée à l'intérieur de la firme soumise à une relation d'autorité (intégration verticale). » (Williamson [1985], p. 75-76.) Mais quel est le fondement de l'autorité intrafirme pour cet auteur ? Pour Williamson, l'autorité intrafirme repose en fait sur deux dispositifs, complémentaires mais différents¹. D'une part, Williamson se rallie à la conception défendue notamment par Coase [1937], Simon [1951] et par Mañten [1988], pour qui l'autorité trouve son origine dans la spécificité juridique du contrat de travail, conception que nous avons développée dans la section précédente. En effet, pour Williamson, les règles juridiques issues de l'environnement institutionnel constituent des ressources complémentaires des arrangements privés et elles représentent pour lui les « règles du jeu » (Williamson [1993], p. 113).

Mais, d'autre part, Williamson s'attache surtout, dans ses différents travaux, à montrer que l'employé, lorsqu'il entre dans une organisation, adhère en fait aux objectifs de cette organisation, et ce sous la forme d'un contrat implicite. En ce

1. Voir, sur ce point, l'article de Baudry [1999].

sens, il semble que Williamson reprend largement à son compte la conception de l'autorité et de la relation d'emploi proposée par Barnard dans son ouvrage de 1938 (Williamson [1990]). En effet, Williamson note dans l'introduction de son ouvrage de 1975 : « La relation d'emploi est généralement associée à une subordination volontaire. » (Williamson [1975], p. XV.) Le fait de mettre en avant ce concept de subordination *volontaire* est donc fondamental car, dans l'esprit de Williamson, les individus arbitraient entre intégrer une hiérarchie ou choisir un autre mode d'organisation économique, par exemple un groupe de pairs. S'ils choisissent la première branche de l'alternative, c'est qu'en fin de compte, en acceptant – librement – l'autorité et donc une relation hiérarchique, ils augmentent leur niveau de satisfaction. Autrement dit, alors que, pour Hart, l'autorité s'appuie sur la menace exercée en permanence par l'employeur de retirer à l'employé les actifs non humains en sa possession, pour Williamson, l'autorité résulte d'une adhésion librement consentie par l'individu, qui considère d'emblée que la relation hiérarchique est bénéfique pour lui. Sans le dire vraiment explicitement, Williamson semble ainsi adhérer à la théorie de « l'équilibre de l'organisation » développée par Barnard dans son ouvrage de 1938, théorie selon laquelle les individus, pour accepter l'autorité, feraient un calcul entre la contribution fournie et la rétribution perçue, théorie reprise par la suite par Simon [1947] et par March et Simon [1958]¹. Ce point de vue est crucial car, dès lors, la mise en place de sanctions et d'incitations pour obtenir l'« obéissance » des individus, même si elle n'est pas totalement absente, est reléguée en arrière-plan de la problématique de Williamson, puisque les individus, entrant dans une organisation, se placent volontairement en situation de subordination, c'est-à-dire acceptent les commandements et les ordres, certes à l'intérieur d'une « zone d'acceptation ». Cette dernière expression, reprise également de Barnard, accentue par ailleurs le caractère volontaire de la subordination. Les incitations sont alors conçues davantage pour obtenir une coopération maximale de la part des salariés qu'une obéissance stricte. Au total, l'autorité intrafirme résulte bien en partie d'un contrat implicite entre l'employeur et l'employé : l'individu obéit tant qu'il considère que l'employeur, de son côté, crée les conditions de cette acceptation, notamment en versant une rétribution perçue comme suffisante par l'employé, et en ne sortant pas de la zone d'acceptation définie *ex ante*.

Cette analyse est d'autant plus intéressante que Williamson envisage le cas où l'employeur serait tenté de remettre en cause ce contrat implicite, par exemple en voulant capter la rente issue des actifs humains spécifiques engagés par l'employé.

En ce sens, Williamson ne développe pas une vision naïve, voire angélique, de la relation d'emploi. La conception de l'autorité qu'il développe n'exclut en effet nullement les possibilités de conflit entre un employeur et ses employés, et ce d'autant plus que, pour lui, la relation d'emploi n'est pas symétrique. En effet, dans son ouvrage de 1985, il note que « le travailleur n'est qu'un parmi une multitude et l'employeur peut et obtiendra des avantages stratégiques en faisant un exemple sur un ou plusieurs travailleurs, donnant une leçon à tous ». L'argument de la symétrie entre l'employeur et l'employé est donc pour lui non fondée car elle ignore cette « disparité fondamentale » (Williamson [1985], p. 260).

1. Simon développe à nouveau sa conception de la relation d'emploi dans son article de 1991.

En revanche, Williamson ne relie pas l'autorité au pouvoir, contrairement à Hart, bien qu'il pose clairement la question de l'abus de l'autorité par un employeur qui adopterait alors un comportement de « prédateur » (*ibid.*, p. 262)¹. Il indique que plusieurs dispositifs encadrent un tel comportement : tout d'abord la présence des syndicats, qui ont pour fonction de maintenir les termes du contrat implicite, ensuite la capacité des salariés à pénaliser l'employeur en choisissant une coopération minimale au lieu d'une coopération maximale, enfin la perte de réputation d'un tel employeur, qui aurait de la difficulté à recruter de nouveaux salariés.

Le fait que pour Williamson la relation employeur/employé soit déséquilibrée « dès le départ » ne semble pas contradictoire avec l'accent placé sur l'aspect volontaire de la subordination. Simplement, ces deux thématiques interviennent à deux moments différents de la relation d'emploi : *ex ante*, l'individu adhère librement aux objectifs de l'organisation, donc accepte d'obéir, mais cette acceptation sera remise en cause si en cours du contrat l'employeur abuse de sa position de domination. On retrouve également cet aspect consensualiste quand Williamson indique que les employeurs et les employés ont tout intérêt à s'entendre lorsque des actifs spécifiques humains sont en jeu.

La problématique de Williamson est donc finalement très riche et complète, selon nous, la perspective adoptée par la théorie des droits de propriété. En effet, si cette dernière envisage l'aspect coercitif du contrat de travail par l'intermédiaire de la possession par l'employeur des actifs non humains, Williamson, en mettant en partie l'accent sur l'adhésion librement consentie des individus à l'autorité de l'employeur dans une organisation donnée, insiste au contraire sur l'aspect positif de la relation d'emploi, à savoir la volonté d'adhérer *ex ante* aux objectifs de l'organisation. Par ailleurs, Williamson envisage sans ambiguïté la question de l'opportunisme de l'employeur, qui serait éventuellement tenté d'abuser de l'autorité qui lui a été – en partie – librement transférée. Or, les travaux de Hart éludent cette question, les individus obéissant de manière quasi mécanique.

En ce sens, comme nous allons maintenant le voir, le travail de Kreps se situe dans la lignée de celui de Williamson, puisque Kreps approfondit le concept de réputation, cette dernière constituant en définitive un dispositif facilitant l'adhésion des individus à l'organisation et donc à l'autorité, compte tenu de l'incomplétude du contrat de travail.

Réputation et confiance : l'analyse de Kreps

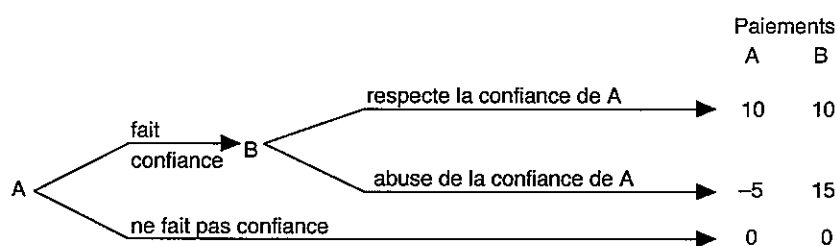
Comme Williamson, Kreps considère que l'autorité entre un employeur et un employé résulte d'un contrat implicite passé entre ces deux individus, et non pas de la possession par l'employeur des actifs non humains. Kreps note tout d'abord qu'il existe deux types de transaction : d'une part, des transactions « spécifiées » et, d'autre part, des transactions « hiérarchiques » (Kreps [1990], p. 99)². Dans une transaction spécifiée, comme son nom l'indique, tous les termes du contrat peuvent être décrits à l'avance. En revanche, dans les transactions hiérarchiques,

1. Notons que cette question n'entre pas dans la problématique de Hart.

2. Comme le note lui-même Kreps, cette dichotomie renvoie à celle effectuée par Simon dans son article de 1951.

qui concernent la mise en œuvre de la relation d'emploi, certains termes ne sont pas spécifiés. Ce qui est spécifié *ex ante*, c'est le fait qu'une partie dispose de l'autorité, à l'intérieur de certaines limites, de déterminer *ex post* l'exécution du contrat, lorsque des contingences surviennent. Autrement dit, dans ce type de transactions, comme le note Kreps, « la partie hiérarchiquement supérieure, explicitement ou implicitement, a le droit de diriger la partie inférieure » (*ibid.*, p. 113). La question que pose Kreps est alors la suivante : « Pourquoi quelqu'un entrerait-il volontairement dans un tel contrat à la position inférieure ? » (*Ibid.*). Autrement dit, comment expliquer que les employés laissent à l'employeur le droit de spécifier *ex post* les arrangements nécessaires à la réalisation du contrat ? Or, pour Kreps, si les employés acceptent l'autorité, c'est parce qu'ils pensent que cette autorité sera utilisée impartialement, équitablement (*fairly*). Il convient alors de s'interroger sur le fondement de cette « croyance » (*ibid.*, p. 92) qui implique que l'employé accorde sa « confiance » à l'employeur. En effet, et c'est là un apport significatif de Kreps, laisser au supérieur hiérarchique le droit de compléter le contrat – lui confier l'autorité – en cours de réalisation peut donner lieu à des abus de la part de ce supérieur¹. Pour étayer sa démonstration, Kreps présente, dans un premier temps, le jeu suivant, qu'il dénomme le jeu de la confiance.

Figure 1. Le jeu de la confiance



Source : Kreps [1990], p. 100.

On constate que si le jeu est joué une seule fois et de manière non coopérative, A ne fera alors pas confiance à B.

Kreps donne ensuite l'exemple suivant, caractéristique d'une transaction hiérarchique. Un employeur B embauche un employé A pour réaliser une certaine tâche, réalisation qui peut être soit facile soit difficile. Si la tâche est facile, un paiement de 3 \$ est suffisant pour l'employé et, si elle est difficile, un paiement de 13 \$ est exigé. Kreps fait alors l'hypothèse – cruciale – que le résultat du contrat est observable mais non vérifiable. Dans ces conditions, si l'employeur et l'employé traitent une seule fois, la transaction échouera, comme dans le jeu de la confiance présenté auparavant. En effet, l'employeur abusera de la confiance qui lui est octroyée par l'employé, c'est-à-dire effectuera un paiement de 3 \$, même si la tâche est en fin de compte difficile. Mais Kreps considère qu'en fait l'employeur B ne traite pas qu'avec un seul employé A, mais avec une séquence de A, et, dans ces conditions, des employés potentiels futurs refuseront

1. On retrouve donc ici une partie de la problématique de Williamson.

de traiter avec B si ce dernier abuse de la confiance qui lui est accordée. La réputation de l'employeur, qui est souillée s'il trahit la confiance, se trouve dans ces conditions au cœur de la transaction hiérarchique et du contrat implicite qui lie le supérieur hiérarchique et son subordonné. La réputation constitue donc bien le support d'un contrat de confiance implicite autorenforçant entre l'employeur et l'employé¹. Cette démonstration permet ensuite à Kreps de donner la réponse posée au début de son raisonnement : « Pourquoi quelqu'un entrerait-il volontairement dans un tel contrat à la position inférieure ? Ce peut être parce que le pire qui puisse arriver est suffisamment bon pour que la transaction en vaille la peine. Mais lorsque la partie supérieure a une réputation à sauvegarder ou à accroître, une réputation qui concerne la façon dont cette partie exerce l'autorité, alors la partie inférieure n'a pas besoin de présumer du pire. Cette dernière peut compter sur la partie supérieure pour être fidèle à un contrat implicite conforme à son propre intérêt. » (*Ibid.*, p. 113).

Néanmoins, comme le souligne Kreps lui-même, la réputation reste un mécanisme de coordination fragile, dans la mesure où elle nécessite la réunion de plusieurs conditions. Comme l'écrit François Eymard-Duvernay, l'établissement d'une réputation « suppose des outils de diffusion des informations. Compte tenu de ce coût, le passage à des transactions entre des individus en grand nombre n'est pas immédiat. Bien souvent, la réputation ne sera effective que sur des réseaux individuels limités » (Eymard-Duvernay [1994], p. 316).

Par ailleurs, pour que le mécanisme de la réputation puisse fonctionner, les contractants doivent être capables de vérifier les engagements conclus *ex ante*. Eymard-Duvernay note, à juste titre, qu'« il faut que l'on puisse déterminer *ex post* sans ambiguïté si la partie susceptible de faire défaut a coopéré ou non » (*ibid.*, p. 315).

Enfin, Kreps envisage également les difficultés de coordination, et donc le rôle de l'autorité, lorsque des événements non envisagés *ex ante* surviennent *ex post*. Pour lui, la présence d'une culture d'entreprise, matérialisée par des règles issues d'un processus d'apprentissage, sert de point focal auquel les membres d'une organisation pourraient se coordonner pour faire face à ces événements. Cette culture d'entreprise est censée donner aux individus en situation hiérarchique inférieure une idée sur la manière dont l'organisation réagira dans des circonstances particulières. Elle est donc non seulement un outil de coordination, mais également le moyen de coordonner l'exercice de l'autorité hiérarchique. En effet, la mise en œuvre et le respect de ces règles par les personnes qui agissent au nom de la firme, les supérieurs hiérarchiques, constitueraient un dispositif de contrôle palliant la non-observabilité de leurs actions et de leurs résultats.

En définitive, cette deuxième partie de l'argumentation de Kreps semble moins convaincante² que sa démonstration du mécanisme de la réputation comme fondement de l'acceptation de l'autorité, de par sa très grande généralité et sur l'absence de précision sur le processus d'apprentissage et du type de règles qui émerge. Par ailleurs, il faut souligner le flou relatif qui entoure la nature de l'autorité que retient Kreps. En effet, on ne sait pas toujours si cet auteur fait réf-

1. Ce raisonnement permet à Kreps de souligner qu'il est plus rationnel que ce soit le supérieur hiérarchique qui dispose de l'autorité.

2. Kreps reconnaît lui-même que son exposé est en partie exploratoire.

rence à l'autorité formelle où à l'autorité réelle. Par exemple, quand il définit la relation d'emploi et donc le contrat de travail, il traite clairement de l'autorité formelle, et il s'appuie à juste titre sur l'article de Simon [1951]. En revanche, dans d'autres passages, il s'intéresse à la relation inférieur/supérieur hiérarchique, et ce dernier n'est pas nécessairement l'employeur, ce qui renvoie de ce fait plutôt au mécanisme de l'autorité réelle.

Malgré ces réserves, le traitement de la question posée par Kreps sur l'acceptation de l'autorité – et donc sur son abus éventuel par l'employeur – est pertinent, et approfondit fructueusement le point de vue de Williamson. En effet, ces deux analyses montrent que l'individu, entrant dans une organisation, accepte librement l'autorité dans la mesure où il sait que plusieurs dispositifs, dont la réputation de l'employeur, vont garantir le contrat implicite auquel il adhère.

Les contributions de Williamson et de Kreps s'avèrent donc finalement complémentaires de celles que nous avons développées précédemment. En effet, alors que Hart place l'accent sur la capacité de l'employeur, en cours de contrat, à obtenir l'obéissance des employés par l'intermédiaire de la menace d'exclusion des actifs non humains, Williamson et Kreps montrent l'acceptation volontaire des salariés à l'autorité, donc sans recours à la menace, et cette acceptation existe *ex ante*, lors de l'entrée des individus dans une organisation.