



**HAL**  
open science

## **Firme intensive en capital humain et coordination : vers une redéfinition du rapport entre intégration et dé-intégration**

Cécile Cézanne, Olivier Sautel

### ► **To cite this version:**

Cécile Cézanne, Olivier Sautel. *Firme intensive en capital humain et coordination : vers une redéfinition du rapport entre intégration et dé-intégration*. *Économie appliquée : archives de l'Institut de science économique appliquée*, 2007, 60 (4), pp.81-106. hal-00331454

**HAL Id: hal-00331454**

**<https://hal.science/hal-00331454v1>**

Submitted on 17 Oct 2008

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# FIRME INTENSIVE EN CAPITAL HUMAIN ET COORDINATION : VERS UNE REDÉFINITION DU RAPPORT ENTRE INTÉGRATION ET DÉ-INTÉGRATION

*Olivier SAUTEL, Cécile SINTÈS*

GREDEG UMR 6227

Université de Nice – Sophia Antipolis / CNRS

250 rue Albert Einstein, 06560 Valbonne, France

Tel : (33-4) 93 95 43 52 ; Fax : (33-4) 93 65 37 98

Emails : [olivier.sautel@gredeg.cnrs.fr](mailto:olivier.sautel@gredeg.cnrs.fr) ; [cecile.sintes@gredeg.cnrs.fr](mailto:cecile.sintes@gredeg.cnrs.fr)

Classification JEL : D 23, L 22, L 23

Mots clés: Intégration, dé-intégration, coordination, capital humain, théorie de la firme

## **Résumé :**

L'objectif de cet article est de reconsidérer le rapport de l'intégration verticale à la dé-intégration verticale, traditionnellement opposées dans la littérature. La compréhension de l'intégration et de la dé-intégration dépend étroitement de la façon dont sont appréhendés la nature et le rôle de la firme. Cet article se focalise sur les firmes intensives en capital humain. Le rôle coordinateur de ce type de firmes ne se limite pas à gérer le problème de hold-up à partir des droits de contrôle résiduels sur des actifs physiques. Nous montrons qu'il consiste plus largement à coordonner la spécialisation productive de l'ensemble des partenaires clés de l'entreprise, qu'ils soient internes ou externes. Dans cette perspective, nous proposons une nouvelle définition du lien entre intégration et dé-intégration verticale. De notre point de vue, l'intégration et la dé-intégration ne sont plus des finalités ; elles conservent une portée instrumentale dans l'activité de coordination. Intégration et dé-intégration doivent être différenciées sur la base des outils qu'elles offrent à la firme en vue de gouverner la spécialisation des actifs humains.

## **Abstract:**

*The aim of this paper is to reconsider the link between vertical integration and disintegration which are traditionally opposed in the literature. The conception of integration and disintegration closely depends on the way we define the firm and its role. This paper focuses on human capital-intensive firms. We explain that coordination by this kind of firms is much more a coordination of productive tasks than a coordination of property rights. We argue that the role of the firm isn't to manage the hold-up problem using residual rights of control on physical assets, but to coordinate complementarities between internal and external agents, division of labour and specialization of resources. Therefore, we show that the coordinating role of the firm involves a redefinition of the link between integration and disintegration. We advance that it can not be viewed as the opposition between the two institutional modes of coordination which are hierarchy and market. Integration and disintegration must be differentiated through the tools they provide to the firm in order to govern the productive specialization of its human assets.*

# **FIRME INTENSIVE EN CAPITAL HUMAIN ET COORDINATION : VERS UNE REDÉFINITION DU RAPPORT ENTRE INTÉGRATION ET DÉ-INTÉGRATION**

Classification JEL : D 23, L 22, L 23

Mots clés: Intégration, dé-intégration, coordination, capital humain, théorie de la firme

## **Résumé :**

L'objectif de cet article est de reconsidérer le rapport de l'intégration verticale à la dé-intégration verticale, traditionnellement opposées dans la littérature. La compréhension de l'intégration et de la dé-intégration dépend étroitement de la façon dont sont appréhendés la nature et le rôle de la firme. Cet article se focalise sur les firmes intensives en capital humain. Le rôle coordinateur de ce type de firmes ne se limite pas à gérer le problème de hold-up à partir des droits de contrôle résiduels sur des actifs physiques. Nous montrons qu'il consiste plus largement à coordonner la spécialisation productive de l'ensemble des partenaires clés de l'entreprise, qu'ils soient internes ou externes. Dans cette perspective, nous proposons une nouvelle définition du lien entre intégration et dé-intégration verticale. De notre point de vue, l'intégration et la dé-intégration ne sont plus des finalités ; elles conservent une portée instrumentale dans l'activité de coordination. Intégration et dé-intégration doivent être différenciées sur la base des outils qu'elles offrent à la firme en vue de gouverner la spécialisation des actifs humains.

## **Abstract:**

*The aim of this paper is to reconsider the link between vertical integration and disintegration which are traditionally opposed in the literature. The conception of integration and disintegration closely depends on the way we define the firm and its role. This paper focuses on human capital-intensive firms. We explain that coordination by this kind of firms is much more a coordination of productive tasks than a coordination of property rights. We argue that the role of the firm isn't to manage the hold-up problem using residual rights of control on physical assets, but to coordinate complementarities between internal and external agents, division of labour and specialization of resources. Therefore, we show that the coordinating role of the firm involves a redefinition of the link between integration and disintegration. We advance that it can not be viewed as the opposition between the two institutional modes of coordination which are hierarchy and market. Integration and disintegration must be differentiated through the tools they provide to the firm in order to govern the productive specialization of its human assets.*

## Introduction

Le degré d'intégration verticale des activités constitue l'un des principaux éléments d'une analyse en termes d'organisation industrielle. Dans une perspective historique, l'accent est souvent mis sur des mouvements tendanciels et successifs d'intégration et de dé-intégration<sup>1</sup> verticale (Chandler, 1977, Langlois, 2003)<sup>2</sup>. Cette tendance à « opposer » historiquement intégration et dé-intégration verticale s'explique par la manière dont est traitée l'intégration verticale sur le plan analytique. Le rapport entre intégration et dé-intégration renvoie en effet au rapport entre hiérarchie et marché, c'est à dire entre deux modes de coordination des agents strictement différents (Coase, 1937 ; Williamson, 1975, 1985 ; Klein et *al.*, 1978). Ce clivage entre hiérarchie et marché repose sur la conviction que la propriété unifiée des actifs incarne la coordination planifiée, en l'occurrence la firme, alors qu'une situation de propriété séparée des actifs correspond à une coordination spontanée, par le marché.

Poser la propriété des actifs comme base du clivage en termes de coordination implique de se focaliser sur une conception de la firme en tant que structure de propriété d'*actifs physiques*. Or, cette vision de la firme est aujourd'hui contestable, notamment en raison de l'importance grandissante des *actifs humains*<sup>3</sup> dans l'activité productive et innovatrice des firmes (Rajan et Zingales, 2000 ; Roberts et Van den Steen, 2000 ; MINEFI, 2005). Dès le milieu des années 1990, Blair affirme que « la capacité de la plupart des firmes actuelles à générer de la richesse est fondée sur les compétences et les connaissances des employés et sur l'aptitude de l'organisation, vue comme un ensemble, à combiner ces compétences pour satisfaire les clients » (Blair, 1995, p. 231, *traduit par nous*). En effet, les employés constituent désormais la valeur ajoutée des entreprises dans leur stratégie d'innovation grâce aux compétences clés qu'ils développent. À titre d'exemple, 72% de la valeur ajoutée du secteur des Technologie de l'Information et de la Communication (TIC) (informatique, télécommunication, électronique)

en France provient des sociétés de services en informatique et télécommunications (SESSI, 2005). Ainsi, le dynamisme de l'industrie des TIC dépend largement d'entreprises dont la valeur réside exclusivement dans le capital humain de travailleurs hautement qualifiés. Par comparaison, la production d'ordinateurs ne représente que 3% de la valeur ajoutée de ce même secteur.

Dans ces conditions, nous avançons que le rapport antagoniste Intégration-Dé-intégration repose sur une conception de la nature, de l'organisation interne et de la gouvernance de la firme aujourd'hui largement remise en cause par la centralité du capital humain. L'objet de cet article consiste dès lors à repenser le rapport entre intégration et dé-intégration verticale, à partir de l'étude des principes de coordination et de gouvernance propres aux actifs humains. Pour cela, nous avons choisi de focaliser notre analyse sur une forme particulière de firmes : les firmes intensives en capital humain, c'est-à-dire les firmes dont la valeur productive repose *uniquement* sur le capital humain. Si ce type de firme apparaît comme un cas extrême, son analyse permet d'isoler les enjeux spécifiques aux actifs humains, permettant ainsi par la suite d'élargir les principes relatifs à la firme intensive en capital humain à l'ensemble des firmes possédant des actifs humains essentiels.

De manière générale, notre approche des firmes intensives en capital humain peut s'étendre à la compréhension de l'ensemble des entités productives de la « nouvelle économie ». La « nouvelle économie » désigne du même terme à la fois les nouveaux secteurs très actifs comme les industries de l'information et des télécommunications, les biotechnologies et les secteurs centrés sur la Recherche et Développement (R&D), mais également la transformation de secteurs traditionnels issus de la « vieille économie », comme les industries manufacturières (et l'automobile<sup>4</sup> plus particulièrement), où la capacité d'innovation liée à l'immatériel devient une part importante de création de valeur. L'activité productive ne

requiert plus simplement des facteurs de production traditionnels comme le capital fixe et le travail, mais sollicite aussi et surtout des compétences, des structures et des procédures organisationnelles, une culture d'entreprise, et toutes autres ressources référencées sous l'appellation d'« actifs intangibles » (Brynjolfsson et *al.*, 2002, p. 137). Dans ce contexte, notre analyse se révèle englobante et concerne la majorité des firmes modernes. En effet, dès lors qu'une firme développe son activité productive autour de compétences, connaissances, savoir-faire, talents etc. clés inséparables des partenaires qui en sont détenteurs, elle est confrontée au problème du traitement, en termes de gouvernance d'entreprise, du capital humain spécifique, tel qu'appréhendé par les travaux de la théorie du capital humain (Schultz, 1961 ; Becker, 1976).

L'analyse de l'influence du capital humain spécifique impose une définition élargie de la firme en tant qu'instance de coordination des activités productives. Une telle approche novatrice de l'entité productive tend à rendre caduque l'opposition binaire entre intégration et dé-intégration. Le fait de modifier l'objet central de la coordination (les actifs humains plutôt que les actifs physiques) amène à reconsidérer les modalités de coordination à mettre en place (la spécialisation des tâches plutôt que la propriété des actifs), et par conséquent, le rapport entre intégration et dé-intégration verticale (qui n'apparaissent plus en opposition binaire). Il devient alors possible de comprendre ces deux types de structures comme deux modalités différentes d'un principe unique de coordination, à savoir la spécialisation des tâches par la firme, et non plus comme l'alternance entre l'émergence (intégration) et le recul (dé-intégration) de l'influence de la firme.

L'article est organisé de la manière suivante. Nous expliquons dans une première section que la vision dichotomique du rapport entre intégration et dé-intégration repose sur une

conception de la firme exclusivement définie comme une structure de droits de propriété (1.). Cette vision est remise en cause lorsque nous examinons les modalités de coordination d'une firme intensive en capital humain. L'organisation hiérarchique, les enjeux de pouvoir ainsi que le modèle de gouvernance de l'entreprise construite autour de ses actifs humains reposent sur une gestion de la spécialisation des agents plutôt que sur l'allocation des droits de propriété (2.). Cette vision de la nature et du rôle de la firme nous conduit à dépasser l'opposition classique entre intégration et dé-intégration verticale ; il s'agit en fait de repenser ces deux notions en distinguant les frontières juridiques de la firme de ses frontières économiques (3.).

## **1. La firme comme structure juridique de propriété d'actifs**

### ***1.1. Les fondements des théories contractuelles de la firme en question***

La firme a longtemps constitué une zone d'ombre pour l'analyse économique qui voyait dans le marché le mode optimal de coordination des agents économiques. Les travaux fondateurs de Coase (1937) établissent l'existence de la firme sur des imperfections informationnelles liées au caractère singulier des transactions opérées au cours d'une activité productive. En effet, ces transactions ont pour finalité la création d'une valeur marchande, ce qui pose le problème du partage de cette valeur ainsi que celui de l'incertitude inhérente à la concrétisation de cette rente. La firme s'impose alors en tant qu'institution capable de minimiser certains des coûts nés de ce type de transaction.

Les travaux ultérieurs de Grossman et Hart (1986) et Hart et Moore (1990) ramènent l'existence de ces coûts de transaction à un problème d'expropriation stratégique de la rente commune. Ce risque de hold-up se traduit par un sous-investissement des agents qui

anticipent en être victimes. À partir de ce constat, l'approche de la firme développée par la Théorie des Contrats Incomplets (TCI)<sup>5</sup> peut s'énoncer à partir de deux postulats :

- La problématique de la coordination entre deux agents au sein d'une transaction productive se réduit à la gestion des incitations à l'effort de ces agents, et au problème du hold-up qui en découle ;
- La solution au problème du hold-up passe nécessairement par la firme. La capacité de cette dernière à éviter l'expropriation de la quasi-rente relationnelle repose exclusivement sur l'unification des droits de contrôle résiduels, autorisée par l'appropriation juridique des actifs.

Dans ces circonstances, l'intégration verticale est assimilée à la présence d'un besoin de coordination organisée, et donc à un problème de hold-up. Si la firme est en mesure de résoudre ce problème, c'est en tant que structure de propriété unifiée des actifs. De manière réciproque, la dé-intégration verticale correspond à l'existence d'une coordination spontanée, illustrée par la persistance d'une propriété séparée des actifs et la seule présence du marché comme institution de coordination.

La relation entre intégration et dé-intégration verticale est alors vue comme une relation duale, qui témoigne tantôt de la supériorité de la firme tantôt de la prédominance du marché en tant qu'organe de coordination privilégié des activités industrielles.

Or, cette vision n'apparaît pas pertinente au regard de la situation industrielle actuelle. Les vingt dernières années ont été marquées par un vaste mouvement de dé-intégration verticale (Gaffard, 2003 ; Langlois, 2003 ; Leiblein et Miller, 2003). Ce mouvement s'est traduit par des stratégies d'externalisation de certaines phases du processus de production, qui ont conduit à la multiplication des relations inter-firmes. En 2003, 81% des entreprises françaises



de plus de 20 employés déclaraient entretenir au moins une relation de coopération<sup>6</sup>, 70% d'entre elles assurant que ce mode de relation était durable (supérieur à 5 ans) (SESSI, 2005). Au-delà de cette évolution quantitative, les modalités de ces relations inter-firmes se sont transformées, comme en témoignent les travaux relatifs à l'émergence de la firme réseau (Baudry, 2004 ; Billaudot, 2004 ; Frigant, 2005). Pourtant, ce processus de dé-intégration ne correspond pas à un retour en force des transactions anonymes de marché, puisqu'il s'est accompagné d'une tendance au renforcement de l'influence des firmes leaders dans le système économique. Ce processus de monopolisation met en évidence le rôle structurant des grandes firmes sur l'organisation de leurs marchés, aux antipodes d'une coordination spontanée par le marché.

Ce paradoxe apparent nécessite, pour être mieux compris, une révision théorique de la nature et du rôle de la firme. Le cadre analytique de la TCI doit donc être renouvelé. Cette démarche peut s'opérer à partir de la remise en cause des deux postulats précédemment énoncés.

Le premier postulat de la TCI consiste à affirmer que l'enjeu de la coordination est un enjeu de gestion des incitations. Or, il existe des problèmes de coordination alternatifs au seul problème contractuel d'expropriation de la rente. Ainsi, la controverse historique autour de l'affaire *General Motors – Fisher Body* (Coase, 2000 ; Klein, 2000 ; Freeland, 2000 ; Casadesus-Masanell et Spulber, 2000) illustre l'argument selon lequel la coordination productive peut être un élément important du choix de l'intégration verticale comme mode de coordination. Le problème contractuel n'est alors qu'accessoire. La propriété des actifs a pour principal objet de faciliter la coordination qualitative et quantitative des investissements complémentaires, et finalement de l'activité de production à proprement parler. Christensen, Verlinden et Westerman (2002) soulignent, par exemple, que le choix de la forme

institutionnelle dépend du besoin de coordination explicite entre les agents, choix qui diffère selon le degré d'innovation du produit.

La remise en cause du premier postulat équivaut à une critique externe de la théorie contractuelle de la firme. En effet, il ne s'agit pas de contester l'utilisation des droits de propriété pour gérer le hold-up. Il s'agit plutôt de considérer différemment la nature du problème de coordination, en refusant de le définir comme un problème d'alignement des incitations.

Le second postulat établit que la firme, en tant que propriété d'actifs, est la solution optimale lorsque les incitations sont conflictuelles (hold-up). La remise en cause de ce postulat s'apparente davantage à une critique interne. Il s'agit de reconnaître la centralité du problème du hold-up, et plus largement des incitations, mais de contester l'idée que la firme en tant que propriété unifiée soit la solution optimale. Deux voies peuvent être empruntées pour discuter ce postulat.

Tout d'abord, la firme ne représenterait pas une solution au problème d'incitation. C'est la voie adoptée par exemple par Maskin et Tirole (1999), qui tentent de prouver que des contrats complets peuvent être établis, sans passer par la firme et l'unification des droits de propriété. Il n'y a alors plus de raison d'être à la firme.

Une autre façon d'adresser cette critique interne, et c'est la voie que nous choisissons d'emprunter, consiste à admettre la firme comme la solution au problème de gestion des incitations, mais à dépasser l'explication standard focalisée sur l'unification des droits de propriété. Dès lors, il s'agit de conserver à la firme son rôle de rempart contre le hold-up, mais en postulant que ce rôle passe par une coordination active et enrichie de la spécialisation des tâches. Une telle conception du rôle de la firme s'impose notamment lorsqu'on s'interroge sur la gestion des actifs humains au sein d'une théorie contractuelle de la firme.

## *1.2. L'importance d'une meilleure prise en compte des actifs humains*

En tant qu'instance de coordination, la firme a pour mission de concilier et de favoriser les incitations des agents qui participent à son activité productive. À ce titre, la gestion du problème de hold-up entre incontestablement dans ses prérogatives. Néanmoins, la façon dont les théories contractuelles définissent le hold-up met en lumière une conception essentiellement matérialiste de la firme, fondée sur la notion de propriété des actifs physiques cessibles. L'expropriation stratégique de la quasi-rente relationnelle découle exclusivement du contrôle du capital matériel, c'est-à-dire des droits de propriété sur l'actif physique. La possibilité d'un hold-up à travers l'action d'un actif humain est écartée, sur la base d'hypothèses qui nous apparaissent contestables.

Selon les enseignements de la TCI, le pouvoir que possède un actif humain spécifique n'affecte pas le problème de coordination des incitations posé à la firme. Ainsi, l'hypothèse du hold-up d'origine humaine n'est pas considérée. Plus précisément, la question des actifs humains n'est en fait soulevée dans cette analyse qu'à partir de l'hypothèse de subordination de ces actifs humains aux actifs physiques. Le transfert des actifs physiques conduit obligatoirement, à plus ou moins long terme, au transfert des actifs humains. Selon Klein (1991), le savoir ne repose pas sur un seul individu mais sur un ensemble de partenaires. En conséquence, la problématique du hold-up à partir des actifs humains disparaît via l'hypothèse de dispersion des savoirs :

« La première raison pour laquelle un hold-up [humain] ne peut plus arriver après un transfert de droit de propriété est qu'une telle collusion [des employés] est difficile en présence d'un nombre élevé d'agents. La menace selon laquelle tous les employés (de Fisher) décident simultanément de tricher ou de quitter l'entreprise n'apparaît pas crédible. » Klein (1991, p. 220, *traduit par nous*)

Aussi, la réallocation de la propriété du capital physique affecte, de manière indirecte mais concomitante, le contrôle du capital humain des employés de la firme. Comme le niveau de connaissance, d'habileté et de compétences atteint par les employés dépend nécessairement d'un capital fixe particulier à la firme, la possibilité d'expropriation du surplus conjointement créé par les employés est exclue. Le capital humain ne représente une source de valeur économique pour la firme que lorsqu'il est combiné à un actif physique. Dans cette perspective, lors d'une redistribution de droits de propriété, les employés « transfèrent » simultanément leur capital humain spécifique, suivent le mouvement de réorganisation et poursuivent leur effort productif dans les mêmes conditions qu'auparavant. Hart (1989) note ainsi que « le contrôle du capital physique peut conduire au contrôle des actifs humains sous la forme d'un capital organisationnel ».

Or, il semble très difficile de conserver aux actifs humains une importance subalterne aux actifs physiques. L'accroissement de l'intensité de la concurrence globalisée mais aussi les progrès technologiques ou encore les possibilités accrues de financement sur les marchés financiers ont renforcé le caractère substantiel de l'innovation. L'innovation requiert nécessairement des employés au capital humain spécifique et spécialisé. La course à l'innovation est alors essentiellement menée par un capital humain, valorisé bien évidemment au niveau de la R&D, mais également dans toutes les autres phases du processus de production. Dans cette perspective dynamique, les actifs tangibles perdent progressivement de leur importance au profit des hommes dans l'activité productive des firmes.

Les actifs humains revêtent ainsi une importance intrinsèque, au-delà de leur simple complémentarité avec les actifs physiques. Or, il est impossible de gérer les incitations des

actifs humains de la même manière lorsque ces derniers ne sont plus subordonnés aux actifs physiques.

Le capital humain, du fait de sa nature immatérielle et intransférable, ne peut être approprié par la firme ou par les partenaires qui la composent. Les actifs humains ne sont pas aliénables, et les contrats portant sur leur gestion ne peuvent offrir les mêmes droits résiduels de contrôle que ceux portant sur les actifs physiques. Gibbons (2005) note ainsi que deux catégories de droits co-existent, des droits aliénables portant sur les actifs physiques, qui sont contractualisables, et des droits portant sur le capital humain, par définition inaliénables.

La TCI se retrouve donc ébranlée par le double constat de l'importance des actifs humains et par l'impossibilité d'appliquer à ces derniers les mêmes instruments de coordination des incitations, à savoir la propriété unifiée des droits résiduels de contrôle.

A partir de ces considérations, nous proposons une analyse originale de la coordination des incitations des actifs humains. Elle s'impose comme une alternative à la vision traditionnelle fondée sur la propriété en tant que mode de coordination des incitations, valable en présence d'actifs physiques.

## **2. La firme intensive en capital humain spécifique : organisation hiérarchique, relations de pouvoir et gouvernance de l'entreprise**

A une révision du cadre de la TCI sur la base d'une modification du statut du capital humain, nous préférons l'analyse des enjeux de coordination et du mode de fonctionnement d'une firme intensive en capital humain, c'est-à-dire dont la valeur repose *uniquement* sur les actifs humains et leur combinaison. Ce choix méthodologique nous conduit à proposer une

définition théorique de la firme intensive en capital humain, qui met en lumière les enjeux sous-jacents en matière de relations de pouvoir et de gouvernance d'entreprise.

### ***2.1. Une analyse de la nature et de l'organisation de la firme intensive en capital humain***

La firme intensive en capital humain peut être vue comme un ensemble de ressources tangibles et intangibles spécialisées et mutuellement dépendantes. Cette représentation de l'organisation fait référence à une multiplicité d'analyses qui se sont cristallisées dans l'approche basée sur les ressources (Rumelt, 1984 ; Wernerfelt, 1984, Prahalad et Hamel, 1990 ; Peteraf, 1993). Il s'agit notamment des travaux de Penrose (1959, 1995) selon lesquels la firme serait un cœur de capacités et de ressources uniques ou encore de ceux de Aoki (1984) qui définissent la firme comme une combinaison durable de ressources spécifiques. C'est néanmoins Rajan et Zingales (1998) qui, avec la Théorie de la Ressource Critique, iront le plus loin dans l'analyse de la firme axée sur son capital humain. En effet, ils modélisent l'entité productive comme une « collection sous propriété commune de ressources critiques, de talents, et d'idées, et aussi de personnes qui ont accès à ces ressources » (Rajan et Zingales, 1998, p. 405, *traduit par nous*). Plus spécifiquement, elle consisterait en une « toile d'investissements spécifiques construite autour d'une ressource critique » (Zingales, 2000, p. 1645, *traduit par nous*), résultat de la combinaison de trois phénomènes dans l'évolution organisationnelle de la firme : le pouvoir, l'accès aux actifs et les liens de complémentarité.

A travers la Théorie de la Ressource Critique, il est possible de proposer une vision simple de la nature, de l'organisation du travail et du fonctionnement d'une firme intensive en capital humain de type entrepreneurial<sup>7</sup>. À l'intérieur de l'entité productive, la ressource critique, c'est-à-dire l'actif fondamental à son activité productive, constitue l'origine du pouvoir de

l'entrepreneur, propriétaire de la ressource, sur le capital humain qu'il emploie. L'entrepreneur acquiert un pouvoir par le contrôle (et non par la propriété) de sa ressource critique, ressource qui peut résider en son propre capital humain, capital intangible, intransférable et difficilement imitable. Dans cette situation, le développement de la firme tient à la capacité de l'entrepreneur à provoquer l'accumulation d'investissements spécifiques, via le contrôle de l'accès à sa ressource critique et la mise en œuvre de complémentarités avec le capital humain des employés. Autrement dit, alors que la propriété lie de manière juridique un actif matériel à une firme, les complémentarités lient les ressources humaines au sein d'une équipe de production. Ainsi, à l'inverse de l'analyse de la firme développée par Grossman, Hart et Moore, aucun contrat n'est signé en matière d'allocation de la propriété des actifs physiques dans la mesure où nous considérons le cas d'une firme dont le processus de production repose sur le capital humain de l'ensemble des membres de la firme. C'est un accord non contractuel<sup>8</sup> qui est passé à travers l'octroi de l'accès à la ressource critique. L'entrepreneur offre aux partenaires spécialisés ou aux unités compétentes un droit d'accès à l'entreprise ou à sa ressource critique, son capital humain, de telle sorte qu'ils puissent acquérir un certain pouvoir en se spécialisant. En fait, l'entrepreneur attribue de manière discrétionnaire les droits d'utiliser ou de travailler avec sa ressource critique (Rajan et Zingales, 1998) et crée des synergies par la gestion de l'équipe de production (Alchian et Demsetz, 1972). La régulation de l'accès prend ainsi la forme d'un mécanisme de coordination alternatif à la propriété. Dans une firme intensive en capital humain, l'accès passe soit par une relation d'emploi soit par un accord de coopération<sup>9</sup>. Une fois la co-spécificité établie, les individus choisissent le niveau de leur investissement en capital humain en fonction des intérêts de la firme de crainte de mettre en péril la valeur conjointement créée. Par conséquent, malgré la subordination qui en résulte, les employés choisissent de se spécialiser car ils savent qu'ils seront davantage récompensés en contrôlant la ressource

critique de l'entreprise. En d'autres termes, à travers un accès régulé, l'entrepreneur peut créer un nœud d'investissements spécifiques capable de produire plus que n'importe quel entrepreneur concurrent disposant d'une ressource similaire mais qui entame à peine le processus productif. En effet, le réseau d'investissements spécifiques, construit à travers le temps, ne peut être reproduit de manière instantanée. La firme, en tant que nœud d'investissements spécifiques, devient la ressource critique.

En définitive, notre approche de la firme intensive en capital humain modifie profondément la vision des théories contractuelles de la firme et peut être synthétisée en trois principes :

- L'activité productive de la firme n'est pas construite sur les actifs physiques possédés par l'entrepreneur mais sur une combinaison d'actifs humains détenus par les partenaires de l'entité ;
- La *raison d'être* de la firme ne repose pas sur la propriété mais sur l'accès, mécanisme de coordination qui ne donne pas lieu à une contrainte contractuelle formelle ;
- La spécialisation des individus et la complémentarité de leur capital humain créent une dynamique de valorisation de la firme et d'extension de ses opportunités productives.

Ces principes caractéristiques de la firme intensive en capital humain modifient bien évidemment la manière dont se répartit et s'exerce le pouvoir au sein de l'organisation hiérarchique.

## ***2.2. Les enjeux de pouvoir dans la firme intensive en capital humain***

Le pouvoir provient du contrôle obtenu sur le capital humain, ressource indispensable à l'activité de production. Selon la terminologie de Grossman, Hart et Moore, un individu ne peut promettre les droits résiduels de contrôle sur son capital humain à autrui sur la base d'un contrat incomplet pour une période de temps importante. Le contrôle sur la ressource critique



ne relève donc pas de la propriété juridique mais de la possibilité d'accéder, ici de manière non contractuelle, à cet actif. La partie prenante qui en profite acquiert non pas un droit résiduel de décision supplémentaire, mais la possibilité de pouvoir se valoriser en se spécialisant à cette richesse (Blair, 1999 ; Blair et Stout, 1999 ; Rajan et Zingales, 2001). C'est donc à travers l'accès que le pouvoir relatif des deux types d'individus peut être déterminé.

En ce qui concerne l'entrepreneur, son pouvoir tient à sa capacité à autoriser l'accès à la ressource critique. La régulation de l'accès répond en ce qui concerne l'entrepreneur à deux motivations.

Tout d'abord, il améliore les possibilités de la firme en termes de valorisation marchande. La firme en tant que nœud d'investissements en capital humain, qui est par essence non reproductible de manière instantanée, possède un avantage compétitif sur ses concurrents réels et/ou potentiels. Par une régulation appropriée de l'accès, l'entrepreneur est seul en mesure de saisir les opportunités de croissance de la firme qu'il possède et dirige ; cette aptitude tend à renforcer son pouvoir.

Ensuite, l'entrepreneur accroît son pouvoir en interne sur les employés spécialisés. Comme il est le seul individu à disposer des droits inaliénables sur sa ressource critique, l'entrepreneur est au cœur de la complémentarité des actifs humains entre eux dans la séquence productive.

En revanche, l'entrepreneur affaiblit son pouvoir de négociation en cédant une partie du contrôle de la firme aux partenaires à qui il autorise l'accès à la ressource critique.

En ce qui concerne l'employé, ses incitations à mettre à disposition son capital humain en échange de droits d'accès à la ressource critique sont de deux ordres.

D'une part, il accroît ses opportunités extérieures à travers le nœud de ressources critiques qu'il tend à maîtriser. La spécialisation donne une valeur potentielle supplémentaire à l'employé dans la mesure où en accumulant de la connaissance et des compétences dans l'entreprise, il augmente la valeur de son capital humain sur le marché. Cet aspect est d'autant plus avantageux que les actifs humains, du fait de leur nature intangible, sont plus facilement « réadaptables » que les actifs physiques, quel que soit le type de firme (malgré notre acception de la définition transactionnelle de la spécificité des actifs). Une machine à peindre les automobiles ne pourra pas être transférée dans une société de services informatiques aux entreprises. En revanche, un informaticien d'une société de services aux entreprises est « redéployable » dans une firme de l'industrie automobile, non seulement sur un poste similaire d'informaticien, mais également sur un autre poste (ingénieur ou autre) avec une perte de valeur relativement faible. Cependant, comme le capital humain est par nature non imitable de manière instantanée, il peut quand même être coûteux pour un employé spécialisé choisissant de valoriser son capital humain à l'extérieur de trouver un nouveau poste sans perte de valeur. Il subsiste différents types de coûts : des coûts liés à la recherche d'un nouvel emploi, des coûts liés à l'offre d'un salaire plus faible ou encore des coûts liés à l'adaptation de cet employé à la ressource critique de la nouvelle entreprise qui l'emploie (même si cette dernière révèle des caractéristiques similaires à la précédente entreprise). Pour recouvrer un fort pouvoir de négociation au sein de la nouvelle entité, il doit se co-spécialiser aux membres de la nouvelle équipe de production. Néanmoins, l'effort d'investissement sera plus faible du fait de compétences similaires acquises dans la précédente entreprise et de son expérience.

D'autre part, associé au droit résiduel de retirer leur capital humain spécialisé, l'accès renforce le pouvoir de négociation et d'action de l'employé en ce sens qu'il dispose désormais du contrôle de la ressource, au même titre que l'entrepreneur, propriétaire de la ressource. Le contrôle sur cet actif est *de fait* une source économique de pouvoir. Ce pouvoir crée, à son

tour, un certain surplus qui dépend pour l'essentiel de l'importance de l'investissement spécifique réalisé. Dans ces circonstances, la régulation de l'accès est un moyen privilégié de promouvoir l'investissement spécifique, et pourrait être un mécanisme plus incitatif que la propriété des actifs, et donc une méthode supérieure d'allocation du pouvoir aux employés spécialisés.

La représentation du fonctionnement de l'entreprise intensive en capital humain et de l'allocation du pouvoir qui en découle met explicitement en lumière les potentiels conflits d'intérêts existants entre les différentes parties prenantes de l'entreprise. Les relations de pouvoir doivent ainsi être régulées à travers un modèle de gouvernance adapté aux entreprises fondées sur leurs actifs humains.

### ***2.3. La gouvernance de l'entreprise intensive en capital humain : principaux objectifs et outils de coordination***

L'organisation et la division interne du travail représentent des enjeux de pouvoir et sont donc à la base du modèle de gouvernance des entreprises intensives en capital humain : le propriétaire de l'actif critique a intérêt à ce que les autres parties prenantes ne soient pas en mesure de contester leur pouvoir en développant à l'excès leur capital humain. De manière symétrique, les partenaires recherchent à enrichir leurs tâches et à investir spécifiquement en capital humain de manière à se rendre indispensable à la firme mais également à renforcer leur valeur extérieure grâce à l'accumulation de connaissances et de savoir-faire dans l'entreprise. Aussi, l'analyse des relations de pouvoir au sein des entreprises intensives en capital humain sous-tend une approche originale de la gouvernance d'entreprise. En effet, la nature des actifs sur lesquelles repose l'activité productive des firmes étudiées implique de re-

considérer la question des risques, des objectifs et des principaux instruments de gouvernance sous-jacents.

Comme la valeur distinctive d'une entreprise construite autour de son capital humain provient de ressources difficilement appropriables, les frontières de la firme risquent d'être altérées par la prise d'influence de certaines parties prenantes. Les employés spécialisés disposent, à travers les dépendances mutuelles établies, d'un pouvoir de négociation qui relève de leur capacité à réaliser des investissements spécifiques à la firme : plus celle-ci est grande, plus les rentes à partager au sein de la « coalition » formée seront importantes. De plus, l'accumulation de ce pouvoir implique souvent une détérioration de leur comportement d'investissement. Elle leur permet d'exproprier une large fraction de la valeur de l'entreprise et donc de bouleverser son design organisationnel. En leur octroyant un certain niveau de rentes futures, la motivation de ces participants initiés à se spécialiser est préservée. Mais, dans une situation où les possibilités de renégociation mettent en danger les engagements de long terme, une condition pour que les incitations à la spécialisation soient suffisantes est que les perspectives de croissance soient assez fortes pour garantir l'appropriation d'une part suffisamment importante de la rente créée. Si les prévisions de croissance diminuent, les employés peuvent être démotivés à se spécialiser et même encouragés à quitter l'entreprise avec tout ou partie de la ressource critique (et donc de l'entité). En d'autres termes, les employés spécialisés peuvent se saisir d'une partie du capital organisationnel de l'entreprise en valorisant leur capital humain spécifique en dehors de la firme qui les emploie<sup>10</sup>.

Dans ces circonstances, la firme doit disposer d'un système de gouvernance qui assure pour les différentes parties un alignement satisfaisant entre la capacité à saisir des opportunités de croissance et la répartition des gains qui en découlent. La mission prioritaire de la

gouvernance consiste désormais à préserver l'intégrité de la firme dans un contexte où le pouvoir et les rentes ne sont plus concentrés dans les mains des seuls propriétaires des actifs physiques, mais répartis à travers l'organisation, voire même au-delà de ses frontières légales comme c'est le cas pour des fournisseurs indépendants essentiels à l'entreprise (Zingales, 2000). Cette mission répond à un objectif central : étant donné la transformation dans la nature de la firme, les réflexions doivent porter sur les mécanismes qui donnent à l'organisation hiérarchique le pouvoir de motiver, de contrôler et de retenir le capital humain spécialisé en vue d'une valorisation maximale de l'entreprise (Porter-Liebeskind, 2000 ; Rajan et Zingales, 2000). En effet, comme le pouvoir prend la forme du contrôle de ressources clés des partenaires de l'entreprise, il s'agit d'inciter ces partenaires à poursuivre la relation avec la firme pour lui garantir le potentiel de richesses minimal indispensable à son activité productive. La gouvernance de l'organisation intensive en capital humain repose ainsi sur la représentation des phénomènes d'acquisition, d'allocation et d'exercice du pouvoir dans un contexte où les différents partenaires sont non seulement perçus comme des individus aux intérêts divers mais aussi et surtout comme des ressources critiques dont c'est la complémentarité qui valorise et pérennise la firme. En parallèle, ce mécanisme « disciplinaire » de gouvernance d'entreprise (contrôler et inciter) est nécessaire pour assurer les opportunités de croissance sur lesquelles misent les nouvelles firmes en quête d'une compétitivité toujours plus grande.

Dans cette perspective, la firme intensive en capital humain doit mettre en place un certain nombre de dispositifs de gouvernance afin d'assurer une coordination efficace de ses membres et de ses ressources.

Tout d'abord, les fonds propres externes peuvent être utilisés pour figer (*lock-in*) les relations avec les détenteurs des ressources clés, de façon à permettre à la firme de s'approprier une

partie de la rente et d'en protéger la viabilité à long terme. La solution consiste alors à associer les partenaires critiques au capital, et ce qu'ils soient clients, fournisseurs ou salariés, et leur assurer par là même un certain pouvoir (Hege, 2001). Le rôle de ces fonds serait ainsi de sauvegarder l'entité firme, comme réseau d'investissements spécifiques source de la création de valeur, en faisant converger les intérêts de l'ensemble des partenaires de l'entreprise. Ensuite, les systèmes de stock-options représentent un instrument encore utilisé en matière de gouvernance d'entreprise pour récompenser et donc retenir les employés compétents (Holmstrom et Kaplan, 2001 ; Oyer et Schaefer, 2005). Par conséquent, alors que les droits résiduels de contrôle liés à la propriété se sont affaiblis, le rôle de la propriété en tant qu'outil de coordination des agents s'est largement développé. Un autre instrument de gouvernance privilégié résiderait dans la représentation au conseil d'administration des firmes de l'ensemble des créanciers résiduels les plus décisifs, et notamment les salariés (Hillman, Keim et Luce, 2001 ; Rebérioux, 2003). Enfin, la mise en place d'un système de rotation des postes de manière interne à la firme permettrait de diminuer les risques de hold-up liés aux actifs humains (Halonen-Akatwijuka, 2004).

Enfin, la reconnaissance de la centralité du capital humain spécifique au sein de l'organisation permet de proposer une analyse renouvelée de la nature de la firme et de sa gouvernance. Elle inspire notamment une modification de la perception du rapport entre intégration et dé-intégration verticale, principalement sur la base de la prise en compte du rôle élargi de la firme en tant qu'organisme de coordination des activités productives.

### **3. Une autre vision du rapport « intégration – dé-intégration verticale »**

L'approche de la firme en tant qu'organisation intensive en capital humain spécifique met en lumière trois caractéristiques originales du rôle de coordination de l'entreprise :

- Le rôle de la firme est davantage organisationnel que juridique ; il consiste à gérer un ensemble de complémentarités portant sur les compétences, plutôt que le seul problème du hold-up ;
- Le rôle de la firme ne se limite pas à la détention des droits résiduels de contrôle et passe par un ensemble coordonné d'instruments, qui visent à une bonne gestion de la spécialisation ;
- Le rôle coordinateur de la firme ne s'arrête pas à ses frontières légales et peut s'étendre à des acteurs qui lui sont juridiquement étrangers.

Ces spécificités concernant le rôle coordinateur de la firme modifient profondément le rapport entre intégration et dé-intégration verticale. L'identification d'un rôle étendu pour la firme permet d'observer la dé-intégration verticale comme un choix organisationnel opéré par la firme, et non plus comme « l'abandon » d'une activité au marché. Intégration et dé-intégration ne correspondent alors plus aux « méthodes alternatives de coordination de la production » (Coase, 1937, p. 388) qu'Arrous (1983) qualifie respectivement de modalités de « coordination interne » (à l'entreprise) et de « coordination externe » (à l'entreprise). En effet, lorsqu'une firme est en contact avec un agent juridiquement indépendant, leur collaboration passe, comme pour les employés appartenant à la firme, par la spécialisation de leur capital humain, à travers la gestion de l'accès. L'accès constituerait donc la modalité privilégiée de gouvernance de l'entreprise fondée sur ses actifs humains spécifiques, qu'ils se situent à l'intérieur ou à l'extérieur de ses frontières légales.

C'est sur la base de l'enjeu central de la coordination économique, à savoir la mise en commun de l'effort d'agents complémentaires, que le rapport entre intégration et dé-intégration peut être formellement réexaminé.

La spécificité des actifs engendre dans tous les cas une dépendance économique entre les agents. Chaque partie a besoin de l'autre pour maximiser sa valeur économique. Aussi, de cette dépendance économique naît le risque d'une exploitation stratégique de la relation, d'où la nécessité de coordonner les agents. Dans le cadre de la TCI, cette dépendance économique est neutralisée par l'instauration d'une dépendance juridique, à travers la propriété. La détermination de la dépendance ou de l'indépendance juridique, c'est-à-dire de l'intégration ou de la dé-intégration, constitue donc la substance même du rôle de coordination.

L'introduction du capital humain spécifique modifie le traitement de cette dépendance économique. En effet, il est désormais impossible de la neutraliser par la mise en place d'une dépendance juridique, qui ne peut être imposée au capital humain. Dès lors, c'est la gestion de la spécialisation, via la régulation de l'accès, qui devient l'outil de coordination privilégié au détriment du choix d'allocation du pouvoir juridique. Or, la gestion de la spécialisation des individus passe par l'accès, et transcende donc les frontières de l'entreprise. Intégration et dé-intégration ne constituent plus les deux pôles d'attraction de l'activité de coordination ; elles répondent à une même logique de coordination mais se différencient à partir des modalités selon lesquelles peut être gouvernée la spécialisation des agents. En d'autres termes, intégration et dé-intégration n'incarnent plus la dichotomie entre coordination hiérarchique et coordination marchande mais plutôt deux états de l'organisation de la production et de la spécialisation des agents et des ressources par la firme (Gibbons, Baker et Murphy, 2002).

Il s'est donc opéré un déplacement théorique dans la détermination du problème de la coordination économique qui modifie fondamentalement la façon d'expliquer le rapport entre intégration et dé-intégration verticale.



Comme le résume le schéma 1, les formes institutionnelles ne sont plus confondues avec les modalités de coordination ; elles interviennent seulement de manière instrumentale vis-à-vis d'un principe unique de coordination, à savoir la gestion de la spécialisation productive.

Cette nouvelle perception du rapport entre intégration et dé-intégration reconnaît à la firme une supériorité indiscutable en ce qui concerne l'activité de production. Quel que soit l'espace institutionnel où s'opèrent les transactions (intra ou inter-firmes), ces dernières font toujours l'objet d'une coordination par la firme. Cette coordination ne se joue pas simplement au niveau du contrat qui précise les modalités de transaction. Elle intervient *en amont* du contrat, lorsque la firme fixe un schéma de division des tâches, destiné notamment à contrôler et inciter le capital humain. Par conséquent, il ne faut pas comprendre le choix portant sur la propriété des actifs comme une finalité et une solution en soi. Le fait de posséder ou pas les actifs spécifiques s'intègre dans un objectif plus large de coordination des tâches, qui se concrétise par un choix initial de division du travail.

Puisque le rôle de la firme s'exerce au-delà de ses frontières, une vision radicale consisterait à supprimer entièrement la notion de frontières légales. Cette vision rejoint alors celle de la firme comme nœud de contrats, sans aucune notion d'appartenance. Notre approche n'aboutit pas à une telle conclusion. En réalité, la permanence du rôle coordinateur de la firme au-delà de ses frontières juridiques ne supprime pas la question de la répartition des droits de propriété. La propriété n'est plus une finalité de l'action de coordination, mais elle peut être mise au service de l'objectif central de gestion de la spécialisation des agents. En fait, l'intégration (c'est-à-dire le choix d'une relation d'emploi) et la dé-intégration (le choix d'une relation de partenariat) ne développent pas les mêmes instruments de gestion de la spécialisation.

À titre d'exemple, Rajan et Zingales (2001) expliquent que le positionnement d'un employé dans la hiérarchie des postes intervient comme un outil de gestion de ses incitations à se spécialiser. Or, l'outil de la hiérarchie ne peut être utilisé que pour un agent juridiquement rattaché à la firme. Il en est de même pour l'utilisation d'instruments fondés sur les salaires. En revanche, la spécialisation d'un agent dans une tâche temporaire sera plutôt facilitée lorsque l'agent est juridiquement indépendant à la firme. En effet, ce dernier ne craindra pas d'investir dans un capital inutile à moyen terme. Le statut juridique (intégré ou dé-intégré) ne représente donc plus la substance de la coordination ; néanmoins, il conserve une importance d'ordre instrumental. Il intervient dans un deuxième temps, en référence à un objectif premier de spécialisation productive.

Ainsi, intégration et dé-intégration peuvent être effectivement distinguées mais sur la base de leurs aptitudes relatives au même objectif de gestion de la spécialisation, et non plus à travers une analyse des mérites comparés de deux types de coordination.

**[Introduire Schéma 1, cf. p. 30]**

Une telle approche du rapport entre intégration et dé-intégration présente un triple intérêt.

D'abord, elle permet de dégager un statut analytique aux relations inter-firmes. Dans la théorie contractuelle de la firme, les relations inter-firmes existent uniquement comme des formes hybrides ; leur présence est simplement justifiée par la volonté de combiner des dispositifs d'ordre hiérarchique et des mécanismes de marché. Il n'y a donc pas de justification propre à leur existence. Dans notre étude, où chaque firme est perçue comme un nœud d'investissements spécifiques, les relations inter-firmes doivent être comprises selon une logique de recherche de compétences innovatrices et concurrentielles. Lorsque les dites compétences sont le fruit d'une combinaison d'actifs humains développés dans une autre

firme, non reproductible instantanément, les relations inter-firmes constituent la seule modalité institutionnelle de transaction possible.

Ensuite, elle évite d'analyser les mouvements historiques d'intégration ou de dé-intégration verticale comme une alternance entre firme et marché. Il est en effet troublant de considérer que la même activité économique de production obéisse, selon les époques, à des logiques de coordination fondamentalement différentes. En revanche, la mise en évidence d'un objectif commun de gestion de la spécialisation permet une lecture historique alternative. Ainsi, une approche de la firme fondée sur la régulation de l'accès permet de présenter l'actuelle multiplication des coopérations inter-firmes comme une autre manière de gouverner la spécialisation des tâches, mieux adaptée à l'importance croissante du capital humain. Dans ce cadre, il existe une continuité dans la nature du rôle des firmes – coordonner la spécialisation – malgré les transformations institutionnelles – de la grande firme intégrée à une firme de type réseau – (Langlois, 2003).

Enfin, le refus de calquer les frontières du rôle de la firme sur ses frontières légales oblige à approfondir la question de l'activité de la firme. En effet, les frontières de la firme ne sont plus définies de manière institutionnelle, par la propriété des actifs, mais de manière organisationnelle, en délimitant toutes les activités qui font l'objet d'une coordination par la firme. Dès lors, il s'agit de mieux comprendre la finalité de l'action productive de la firme, afin d'être en mesure de déterminer très précisément l'ensemble des acteurs qui contribuent à la création de valeur. La détermination des frontières de la firme oblige à comprendre le processus de spécialisation des tâches au sein de la firme. Cet effort théorique nécessite de dépasser le cadre contractuel et incitatif pour s'interroger à nouveau sur la dimension productive de la firme, ses ressources et son activité, au-delà des seules questions d'incitations.

## **Conclusion**

Cet article contribue à renouveler la vision du rapport entre intégration et dé-intégration verticale. La nature de cette relation est déterminée par la manière dont on définit la nature et le rôle de la firme. La théorie contractuelle de la firme présente la dé-intégration verticale en opposition à l'intégration verticale, en vertu d'une définition de la firme fondée sur la propriété des actifs physiques et conçue comme une réponse au hold-up.

Nous démontrons que la prise en compte du capital humain spécifique amène à enrichir l'analyse de la fonction coordinatrice de la firme. En effet, le rôle de l'entité productive ne se résume pas à la gestion du problème d'expropriation de la rente organisationnelle ; en vue de capter l'ensemble des opportunités de croissance, la firme doit contrôler les complémentarités entre les individus qui réalisent des investissements spécifiques en capital humain. Cette démonstration aboutit, d'une part, à une révision interne de la théorie contractuelle, par la mise en lumière de nouveaux mécanismes de gestion des incitations. Elle constitue, d'autre part, une opportunité de dépassement du cadre contractuel, en faisant de l'enjeu productif de la division des tâches un fondement de l'alignement des incitations.

La mise en évidence de ce rôle de coordination active de la firme modifie la perception du rapport entre intégration et dé-intégration verticale. La firme assure la cohérence d'un schéma de division des tâches, qui concerne les individus qu'elle emploie directement mais aussi l'ensemble des autres partenaires spécialisés à qui elle autorise l'accès, à savoir toutes les parties prenantes (sous-traitants, fournisseurs, clients, etc.) qui lui sont indispensables. Par conséquent, l'intégration et la dé-intégration verticale doivent être pensées comme deux modalités différentes de coordination de la spécialisation par la firme, et non comme le triomphe respectif de la firme ou du marché.

Au-delà de la question théorique du rapport entre intégration et dé-intégration, l'étude entreprise des firmes intensives en capital humain ouvre des perspectives de renouvellement

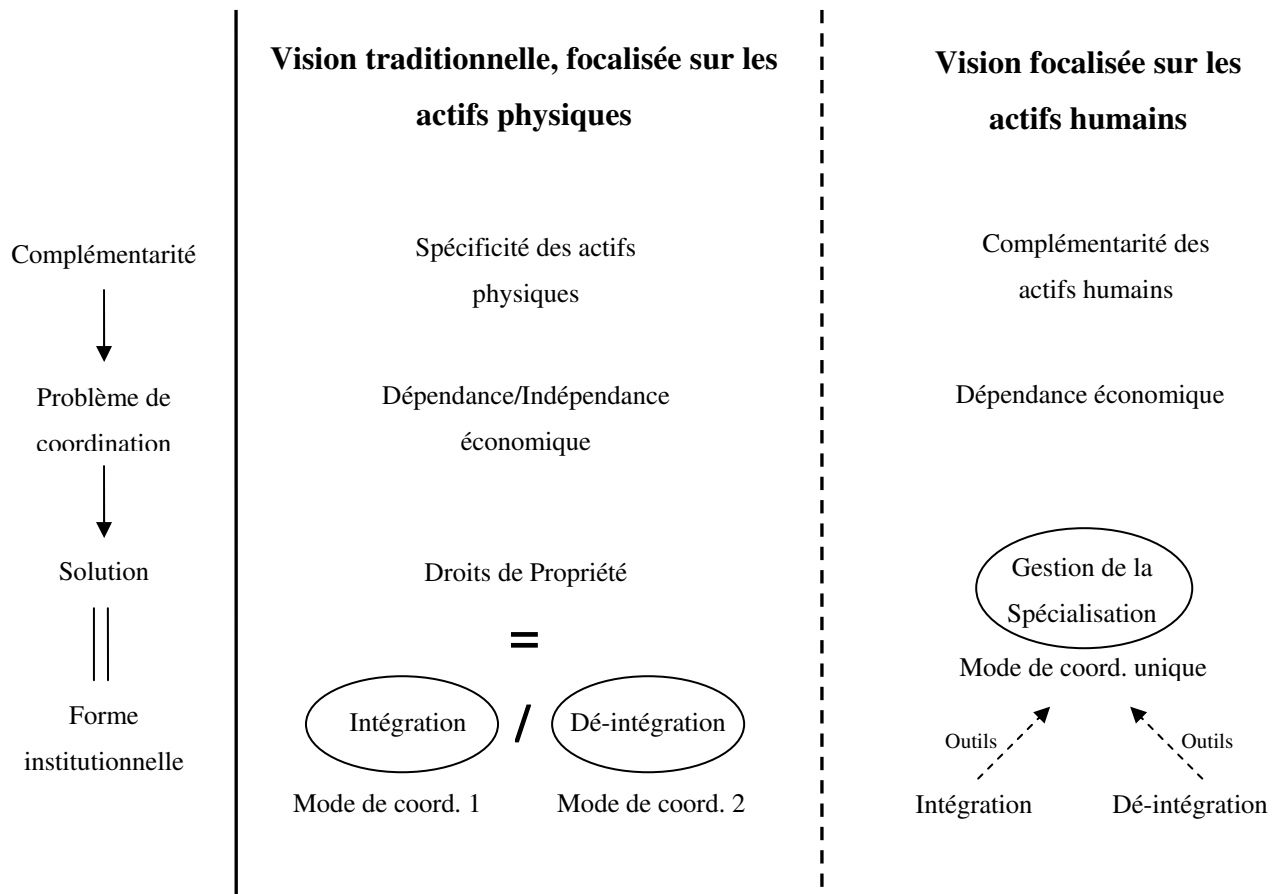
d'une théorie générale de la firme. En effet, comme nous l'avons signalé, la primauté des actifs humains concerne aujourd'hui un vaste ensemble de firmes, bien au-delà du cas polaire des firmes présentées ici. Une voie d'extension de ce travail consisterait donc à introduire les enjeux de pouvoir et les mécanismes de régulation mis en évidence au sein de firmes disposant conjointement d'actifs plus traditionnels et d'actifs humains spécifiques.

## Références bibliographiques

- Alchian, Armen A. et Demsetz, Harold** (1972), "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review*, 62(5), December, pp. 777-795.
- Aoki, Masahiko** (1984), *The Co-operative Game Theory of the Firm*, Oxford: Oxford University Press – Clarendon Press, New York.
- Arrous, Jean** (1983), « La coordination entre les firmes et à l'intérieur des firmes. Vers une (re)définition de l'Economie Industrielle », in : ADEFI : *Économie Industrielle : Problématique et Méthodologie*, Economica, Paris.
- Baudry, Bernard** (2004), « La question des frontières de la firme : Incitation et coordination dans la firme réseau », *Revue Économique*, 55(2), pp. 247-274.
- Becker, Gary S.** (1976), *The Economic Approach to Human Behavior*, University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Berle, A.A. et G.C. Means** (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, New York: Harcourt, Brace and World, 1968, revised edition.
- Bhide, A.V.** (2000), *The Origin and the Evolution of New Businesses*, New York, NY: Oxford University Press.
- Billaudot, Bernard** (2004), « Proximité, Réseaux et coordination industrielle : quelle articulation conceptuelle ? », *Quatrièmes Journées de la Proximité*, Marseille.
- Blair, Margaret M.** (1995), *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*, Washington, D.C., Brookings Institution Press.
- Blair, Margaret M.** (1999), "Firm-Specific Human Capital and Theories of the Firm", in : Margaret M. Blair and Mark J. Roe (eds), *Employees and Corporate Governance*, Washington, D.C., Brookings Institution Press, Chapter 2, pp. 58-90.
- Blair, Margaret M. et Stout Lynn A.** (1999), "A Team Production Theory of Corporate Law", *Virginia Law Review*, 85(2), March, pp. 248-328.
- Brynjolfsson, Erik, Hitt, Lorin M., Yang Shinkyu.** (2002), "Intangible Assets: Computers and Organizational Capital", *Brookings Papers on Economic Activity*, 1, pp. 137-198.
- Casadesus-Masanell, Ramon et Spulber, Daniel F.** (2000), "The Fable of Fisher Body", *Journal of Law and Economics*, XLIII.
- Chandler, Alfred D. Jr** (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Christensen, Clayton M., Verlinden, Matt et Westerman, George** (2002), "Disruption, disintegration and the dissipation of differentiability", *Industrial and Corporate Change*, 11(5), pp. 955-993.
- Coase, Ronald H.** (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, 4, trad. franç. dans *Revue Française d'Économie*, 1987, 2(1), pp.133-157.
- Coase, Ronald H.** (2000), "The acquisition of Fisher Body by General Motors", *Journal of Law and Economics*, XLIII, pp. 15-31.
- Freeland, Robert F.** (2000), "Creating Hold-up through Vertical Integration: Fisher Body Revisited", *Journal of Law and Economics*, XLIII, April, pp. 33-66.
- Frigant, Vincent** (2005), "Vanishing hand versus systems integrators – Une revue de la littérature sur l'impact organisationnel de la modularité", *Revue d'Economie Industrielle*, 109(1), pp. 29-52.
- Gaffard, Jean-Luc** (2003), « Coordination, marché et organisation : essai sur l'efficacité et la stabilité des économies de marché », *Revue de l'OFCE*, n°85, avril, pp. 235-270.
- Gibbons, Robert** (2005), "Four formal(izable) theories of the firm?" *Journal of Economic Behavior and Organization* 58, pp 200-245.
- Gibbons, Robert, Baker, George et Murphy, Kevin J.** (2002), "Relational Contracts and the Theory of the Firm", *Quarterly Journal of Economics*, 117(1), pp. 39-84.
- Grossman, Sanford J. et Hart, Oliver D.** (1986), "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration", *Journal of Political Economy*, 94(4), pp. 691-719.
- Halonon-Akatwijuka, M.** (2004), "Organizational Design, Technology and the Boundaries of the Firm", *Discussion Paper Series*, Discussion Paper n° 02/540, University of Bristol, Department of Economics.
- Hart, Oliver D.** (1989), "An Economist's Perspective on the theory of the firm", P. J. Buckley and J. Michie, *Firms, organization and Contracts: A reader in Industrial Organization*, New-York: Oxford University Press.
- Hart, Oliver D.** (1995), *Firms, Contracts, and Financial Structures* Oxford University Press, Oxford.
- Hart, Oliver D. et Moore, John** (1990), "Property Rights and the Nature of the Firm", *Journal of Political Economy*, 98(6), pp. 1119-1158.
- Hege, Ulrich** (2001), « L'évaluation et le financement des start-up Internet », *Revue Économique*, 52, numéro hors série, Octobre, pp. 291-312.
- Hillman, Amy J., Keim, Gerald D., et Luce, Rebecca A.** (2001), "Board Composition and Stakeholder Performance: Do Stakeholder Directors Make a Difference?", *Business and Society*, 40(3), pp. 295-314.

- Holmstrom, Bengt et Kaplan, Steven N.** (2001), "Corporate Governance and Merger Activity in the United States: Making Sense of the 1980s and 1990s", *Journal of Economic Perspectives*, 15(2), Spring, pp. 121-144.
- Klein, Benjamin** (1991), "Vertical Integration as Organizational Ownership: the Fisher Body – General Motors Relationship Revisited", O.E. Williamson and S. Winter, *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development*, New York: Oxford University Press, pp. 213–226.
- Klein, Benjamin** (2000), "Fisher-General Motors and the Nature of the Firm", *Journal of Law and Economics*, XLIII, April, pp. 105-141.
- Klein, Benjamin, Crawford, Robert G. et Alchian, Armen A.** (1978), "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process", *Journal of Law and Economics*, 21(2), pp. 297-326.
- Lamoreaux Naomi R., Raff, Daniel M.G., and Temin, Peter** (2003), "Beyond Markets and hierarchies: toward a new synthesis of American Business History", *American Historical Review* 108 (2), pp. 404-433.
- Langlois, Richard** (2003), "The Vanishing Hand: The Changing Dynamics of Industrial Capitalism", *Industrial and Corporate Change*, 12(2), pp. 351-385.
- Leiblein, Michael J. et Miller, Douglas J.** (2003), "An Empirical Examination of Transaction-and Firm-level Influences on the Vertical Boundaries of the Firm", *Strategic Management Journal*, 24(9), pp.839-859.
- Maskin, Eric et Tirole, Jean** (1999), "Two Remarks on Property-Rights Literature", *Review of Economic Studies*, 66, pp. 139-149.
- MINistère de l'Économie des Finances et de l'Industrie (MINEFI)** (2005), « Le développement du capital humain dans les entreprises », *Résultats d'une enquête de terrain menée dans les PME par les chargés de développements industriel des DRIRE*, décembre, 17p.
- Oyer, Paul et Schaefer, Scott** (2005), "Why Do Some Firms Give Stock Options to All Employees?: An Empirical Examination of Alternative Theories", *Journal of Financial Economics*, 76(1), April, pp. 99-133.
- Penrose, Edith T.** (1995), *The Theory of the Growth of the Firm*, troisième édition, Oxford: Oxford University Press, (première édition en 1959).
- Peteraf, Margaret A.** (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-based View", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, n° 3, March, pp. 179-191.
- Prahalad, C.K. et Hamel, Gary** (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68(3), May-June, pp. 79-91.
- Porter Liebeskind, J.** (2000), "Ownership, Incentives and Control in New Biotechnology Firms", in: M.M. Blair et T.A. Kochan (eds), *The New Relationship: Human Capital in the American Corporation*, Washington, D.C., Brookings Institution Press, pp. 299-333.
- Rajan, Raghuram G. et Zingales, Luigi G.** (1998), "Power in a Theory of the Firm", *Quarterly Journal of Economics*, 113(2), May, pp. 387-432.
- Rajan, Raghuram G. et Zingales, Luigi G.** (2000), "The Governance of the New Enterprise", in: Xavier VIVES (eds), *Corporate governance: Theoretical and Empirical Perspectives*, Cambridge: Cambridge University Press, Chapter 6, pp. 201-227.
- Rajan, Raghuram G. et Zingales, Luigi G.** (2001), "The Firm as a Dedicated Hierarchy: A Theory of the Origins and Growth of Firms", *Quarterly Journal of Economics*, 116(3), August, pp. 805-851.
- Rebérioux, Antoine** (2003), « Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme : quelle(s) alternative(s) à la valeur actionnariale ? », *Revue d'Économie Industrielle*, n°104, 4ème trimestre, pp. 85-110.
- Roberts, John et Van den Steen, Eric** (2000), "Stakeholder Interests, Human Capital Investment and Corporate Governance", *Stanford GSB Working Paper n° 1631*.
- Rumelt, Richard P.** (1984), "Toward a Strategic Theory of the Firm", in: Robert Lamb (eds), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 556-570.
- SESSI** (2005), « Enquête sur les relations Inter-Entreprises en 2003 » (ERIE).
- Schultz, Theodore W.** (1961), "Investment in Human Capital", *American Economic Review*, 51(1), March, pp. 1-17.
- Wernerfelt, Birger** (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5(2), April – June, pp. 171-180.
- Williamson, Oliver E.** (1975), *Markets and Hierarchy*, Free Press, New York.
- Williamson, Oliver E.** (1985), *The Economic Institution of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: Free Press.
- Zingales, Luigi G.** (2000), "In Search of New Foundations", *Journal of Finance*, 55(4), August, pp. 1623-1653.

**Schéma 1 : La modification du rapport entre Intégration et Dé-Intégration**



Source : Auteurs



## Notes

---

<sup>1</sup> Nous préférons le terme de « dé-intégration » à celui de « désintégration ». Le terme dé-intégration couvre non seulement l'éclatement de structures intégrées (phénomène d'externalisation) mais aussi la mise en place de nouvelles formes de coordination inter-entreprises, qui ne dérivent pas d'une structure antérieure intégrée.

<sup>2</sup> La thèse de l'adoption massive, au cours d'une même période, d'une forme unique d'organisation a été contestée par Lamoreaux et *al.* (2003), qui notent la persistance d'une hétérogénéité dans les choix des modes d'organisation verticale selon les firmes et les secteurs industriels.

<sup>3</sup> Nous utiliserons indifféremment les termes d'« actifs humains » et de « capital humain » pour qualifier l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire, de compétences etc.

<sup>4</sup> L'industrie automobile constitue une illustration pertinente d'une industrie dans laquelle le capital humain se profile effectivement comme un facteur stratégique de succès. Les firmes de ce secteur industriel investissent de manière soutenue en R&D et orientent de plus en plus leurs plans de formation vers la formation spécifique (notamment dans le cadre des projets innovants des moteurs « propres »). Dans une autre perspective, depuis le milieu des années 1990, l'industrie automobile s'est massivement tournée, dans le cadre de sa stratégie d'externalisation, vers les sociétés de services pour satisfaire son besoin de flexibilité (EAE, 2004).

<sup>5</sup> La référence à la TCI au sein des théories contractuelles, plutôt qu'à la Théorie des Coûts de Transaction, s'explique par la capacité de cette théorie à présenter de manière détaillée les sources et les mécanismes du pouvoir au sein de la firme. La présence de mécanismes explicites d'allocation du pouvoir facilite la confrontation de cette approche à une conception enrichie des actifs humains.

<sup>6</sup> Dans cette enquête, la notion de coopération est définie comme nécessitant une adaptation spécifique du produit à son partenaire, et n'entrant donc pas dans les relations classiques de fourniture sur catalogue.

<sup>7</sup> Nous choisissons d'exposer le cas d'une firme de type entrepreneurial par analogie aux travaux issus de la TCI. Il est à noter que le raisonnement à suivre serait sensiblement identique dans le cadre d'une firme de type managérial, à la différence près que les fonctions de propriété et de contrôle seraient assumées par deux catégories différentes d'individus, les propriétaires, d'une part et les dirigeants, d'autre part.

<sup>8</sup> La régulation de l'accès inclut non seulement le droit d'accès en tant que tel mais aussi la coopération qui résulte de la spécialisation de la personne ayant obtenu ce droit d'accès. De plus, la régulation de l'accès n'est pas forcément une action ponctuelle mais un processus qui ne peut pas être vérifié par les tribunaux de manière continue (Rajan et Zingales, 1998, p. 403).

<sup>9</sup> La propriété unifiée (séparée) des actifs n'est plus le corollaire de l'intégration (de la non intégration). Lorsque l'attention se focalise sur le rôle des actifs humains, une relation d'emploi au sein de la firme correspondrait à une situation intégrée, et une relation de coopération à une situation non intégrée. La question des frontières de la firme intensive en capital humain revient ainsi à considérer la pertinence de la relation d'emploi vis-à-vis d'une relation de partenariat avec un agent extérieur.

<sup>10</sup> Ce phénomène de hold-up est significatif dans la mesure où 71% des firmes répertoriées dans le *Inc 500* (liste américaine de jeunes entreprises qui connaissent une croissance fulgurante) auraient été fondés par des employés talentueux qui ont imité ou simplement modifié une opportunité créée par la firme qui les a employés précédemment (Bhide, 2000).