

Ce polycopié 1 s'inscrit dans le II du chapitre 8 consacré à l'analyse économique de l'entreprise.

Il s'inscrit dans le point « 1. La nature de la firme ». L'enjeu de ce point est de présenter les théories économiques qui ont cherché à définir la nature de la firme. Parmi ces théories, certaines ont comme point de départ de répondre à la question de savoir quelle est la différence entre l'allocation des ressources opérée par le marché et celle opérée par les entreprises. Ces théories sont présentées dans le point « 1.1. Quelle relation entre firmes et marchés ? ».

Ce polycopié est consacré aux analyses transactionnalistes de la firme. Ces analyses constituent une réponse aux limites de l'analyse néoclassique de la firme en situation de concurrence pure et parfaite.

Elles permettent notamment de répondre à deux questions :

1. Qu'est-ce qui d'un point de vue économique justifie l'existence des entreprises ?
2. Qu'est-ce qui explique la taille d'une entreprise ?

C'est à ces deux questions que répond l'analyse fondatrice de Ronald Coase. Elle sera complétée par l'analyse de Oliver Williamson dont l'enjeu est également d'expliquer l'existence de modes de coordination hybrides entre la firme et le marché.

### **La firme comme alternative au marché, l'analyse de Ronald Coase**

Ronald Coase est né en 1910 et mort en 2013. C'est un économiste britannique, formé à la *London School of Economics* qui a enseigné dans différentes universités dont la LSE mais aussi à l'université de Chicago. Sur le plan théorique, plusieurs éléments sont à souligner :

- C'est un disciple des analyses de Smith et de Marshall : Il croit dans les vertus du marché, il est d'ailleurs associé à l'école de Chicago (conservatrice). Il était également membre de la Société du Mont-Pèlerin fondée en 1947 par des penseurs libéraux dont Friedrich Hayek, Karl Popper, Ludwig von Mises, ou Milton Friedman.

- Mais il critique également le fait que les économistes parlent d'entités qu'ils n'analysent pas : L'entreprise en est évidemment une, mais aussi le marché ou la satisfaction du consommateur dont la nature n'est pas analysée.

- Il a également travaillé sur les effets externes et le rôle de l'État pour corriger externalités négatives comme pollution et a développé un champ de la science économique nommé « *law and economics* », c'est à dire l'analyse économique du droit (analyse du droit à partir des outils de la science économique)

- C'est enfin un auteur qui s'inscrit dans le courant du néo-institutionnalisme en économie. Ce courant regroupe des auteurs qui recherchent comment les difficultés de coordination dans les interactions sociales sont à l'origine d'institutions, comme le marché, les contrats, les organisations. C'est une démarche individualiste, qui se différencie de celle des institutionnalistes comme K. Polanyi ou T. Veblen, pour qui les institutions préexistent aux interactions sociales.

#### **• La définition de la firme proposée par R. Coase**

Dans un article de 1937\*, « la nature de la firme », R. Coase pose une question en apparence naïve : Pourquoi les firmes existent-elles ? Et pourquoi n'existe-t-il pas une seule firme ? Autrement dit pourquoi dans une économie de marché existe-t-il des entreprises ?

\* Cet article marque le début de ses travaux sur l'entreprise qui lui vaudront de recevoir le prix en l'hommage de Nobel remis par la Banque de Suède en 1991, soit 54 ans plus tard

Pour R. Coase, la firme est « un système de rapports qui apparaît lorsque la direction des ressources dépend d'un entrepreneur [c'est-à-dire de] la ou les personnes qui, dans un système concurrentiel, prennent la place du mécanisme des prix dans la direction des ressources ». Dans un autre passage il définit la firme par l'existence d'un rapport salarial : « le contrat [de travail] est un contrat par lequel le facteur travail accepte, pour une certaine rémunération, qui peut être fixe ou variable,

d'obéir aux directives d'un entrepreneur dans certaines limites » (citations tirées de l'article de 1937). Autrement dit, la firme est caractérisée par une coordination par l'autorité.

Pour R. Coase, la firme est un mode de coordination des relations économiques entre les agents, qui est une alternative au marché. Ce qui les différencie :

- Sur le marché, la coordination entre agents se fait de manière inconsciente
- Alors qu'elle est consciente par « l'autorité de l'entrepreneur » dans la firme. Cela renvoie à la formule de D.H. Robertson pour qui il y a dans la vie économique des « îlots de pouvoir conscient dans un océan de coopération inconsciente ».

Chez R. Coase la firme se définit donc par opposition au marché :

Marché	Relation d'autorité au sein de la firme
Processus inconscient	Processus conscient
Prix	Autorité
Externalisation : faire faire	Internalisation : faire
Main invisible	Main visible (des managers)

- **Les coûts de transaction constituent la raison d'être de la firme**

R. Coase va montrer que selon les cas, il est plus avantageux de passer par le marché ou par la firme pour coordonner les agents économiques, cela dépend de la comparaison entre les coûts d'organisation (internes à la firme) et les coûts de transaction (sur le marché).

Il part d'une critique de l'analyse de Frank Knight (*Risk, uncertainty and profit* 1921). Dans cet ouvrage F. Knight fonde l'existence des firmes sur deux éléments :

- L'incertitude qui caractérise la société réelle
- Des profils psychologiques d'agents différents, certains (les plus aventureux et les plus confiants en eux-mêmes) prennent en charge les risques et les plus timorés exécutent.

Pour F. Knight la firme existe parce que l'activité économique se déroule dans un univers incertain et que des entrepreneurs acceptent de prendre des risques (produire et ne pas vendre) alors que les salariés ne sont pas prêts à prendre ce risque.

Cette approche est cependant discutable. Par exemple, comment expliquer, si elle était vérifiée, que le salariat n'ait pas toujours existé depuis que les hommes produisent. Elle est d'ailleurs aussi discutable sur l'hypothèse de différents profils psychologiques : pourquoi deux profils et pas plus ?

R. Coase va donc fonder sa théorie de la firme sur autre chose tout en allant dans le même sens que F. Knight dans la mesure, où comme chez ce dernier, l'existence de la firme est justifiée car elle permet une réduction de coût :

- Pour F. Knight on peut interpréter la redistribution efficace du risque entre entrepreneurs et salariés comme une réduction de coût
- Pour R. Coase cette réduction passe par le fait que la firme offre une modalité de coordination alternative au marché.

L'analyse de R. Coase met l'accent sur l'existence de coûts de transaction lorsque la coordination entre les agents est opérée par le marché. En effet, Toute transaction sur un marché suppose, en plus du prix du produit, de payer :

- Un coût de « détermination de prix pertinents » : son contenu n'est pas précisé par R. Coase, mais on peut penser par exemple pour un marché boursier aux coûts d'un réseau informatique, de fonctionnement des bâtiments...

- Des coûts de recherche des produits aux meilleurs prix (« coûts de découverte des prix adéquats »)

- Des coûts de négociation et de conclusion d'un contrat : chaque transaction sur le marché donne lieu à un contrat. Au sein de la firme il y a aussi des contrats mais moins nombreux car « un facteur de production n'a pas à passer une série de contrats avec les facteurs avec lesquels il

coopère au sein de la firme, comme ce serait nécessaire évidemment si cette coopération était un résultat direct du fonctionnement du mécanisme des prix. Cette série de contrats est remplacée par un seul ». En effet le contrat de travail est le seul élément qui assure la coordination entre les salariés (puisque'il les place individuellement sous l'autorité de l'entreprise) : chaque salarié n'a pas à contracter avec les autres pour coopérer.

Le principal avantage que procure la firme à l'entrepreneur est donc d'économiser les coûts de transaction. Par exemple, un entrepreneur souhaitant faire réaliser une tâche d'entretien peut acheter ce service sur le marché, et payer les coûts de transactions afférents. Mais il peut aussi avoir intérêt à la réaliser en interne, en embauchant un salarié afin d'économiser les coûts de transaction.

R. Coase considère en outre que la coordination par la firme s'impose quand il s'agit de transactions non plus à court terme mais à long terme . Ainsi il reprend l'incertitude comme raison expliquant l'existence des firmes, cette dernière empêche les prévisions et peut pousser les agents à nouer des relations durables. Ce sont ainsi les coûts de transaction qui déterminent le choix entre faire et faire faire (« make or buy »). Les stratégies des entreprises auront ensuite un rôle déterminant dans la croissance, par leur choix entre le recours au marché (externalisation) ou la production interne (concentration) elles détermineront ainsi le degré de concurrence sur les marchés.

R. Coase raisonne ainsi en terme d'efficacité organisationnelle : une forme d'organisation économique (ici la firme ou le marché) est efficace lorsqu'elle minimise les coûts de fonctionnement.

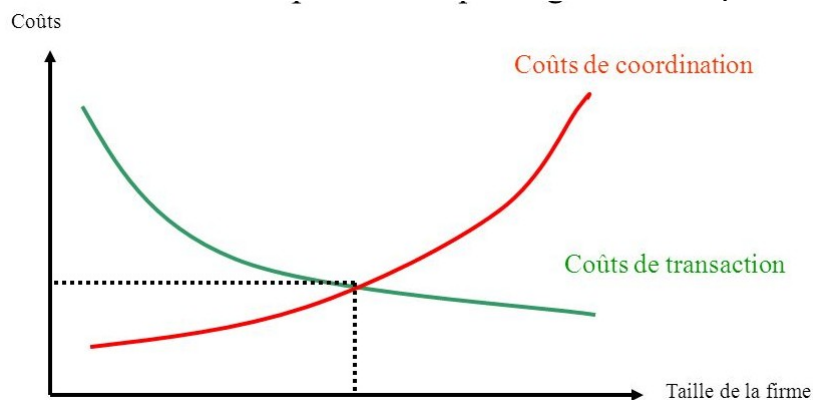
Mais s'il existe sur le marché des coûts de transaction, pourquoi alors n'y a-t-il pas qu'une firme unique ? Il faut effectivement expliquer pourquoi la coordination par la firme ne supplante pas totalement celle du marché.

- **La taille des firmes est limitée par les coûts de coordination**

La réponse de R. Coase est que la taille de la firme est limitée par le nombre de transactions qu'elle peut intégrer de manière efficace. En effet, avec la croissance de la firme « les rendements de la fonction de l'entrepreneur peuvent être décroissants ». Autrement dit, les coûts d'organisation des transactions additionnelles au sein de la firme sont croissants, il y a des limites à l'organisation de transactions de plus en plus étendues. Ces coûts de gestion interne viennent :

- Des erreurs de l'entrepreneur qui conduisent à un gaspillage
- D'une augmentation de l'hétérogénéité des transactions qui complexifie la gestion et augmente les coûts administratifs.

En définitive le choix entre coordination interne et marchande dépend du coût d'une transaction supplémentaire (raisonnement marginaliste) par le marché comparé au coût d'organisation interne de cette transaction et si l'un est croissant et l'autre décroissant alors on peut expliquer la taille des firmes au point d'intersection des deux courbes, il existe ainsi une taille optimale pour une firme :



Mais il reste dans l'analyse de Ronald Coase des points d'ombre qui expliquent peut-être que cet article qui lui a valu le prix Nobel ne sera vraiment développé et prolongé que dans les années 1970 par Oliver Williamson entre autres : les coûts de transaction sont décrits mais pas expliqués. R. Coase ne précise pas les éléments qui font que dans certains cas ces coûts sont élevés et pas dans d'autres. En d'autres termes, la position de la courbe des coûts de transaction n'est pas la même selon ce que l'entreprise produit et l'analyse de R. Coase ne permet pas de comprendre pourquoi. De manière symétrique, R. Coase se contente d'affirmer que les coûts de coordination augmentent avec la taille de l'entreprise mais n'explique pas pourquoi. L'analyse d'Oliver Williamson va apporter des réponses à ces deux limites.

### **Les prolongements de l'analyse transactionaliste de la firme (R. Coase) : la théorie des coûts de transaction d'Oliver Williamson**

Oliver Williamson développe la théorie des coûts de transaction dans les années 1970 à partir de l'idée selon laquelle l'existence des entreprises (comme celle de toute autre forme d'institution) se justifie lorsque le marché présente une efficacité insuffisante, notamment en raison des coûts de transactions. Dans *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications* (1975), O. Williamson propose un prolongement de l'analyse de R. Coase en précisant les variables qui expliquent le niveau des coûts de transaction identifiés par ce dernier. Pour cela il adopte la même démarche que celle de R. Coase : il reprend le cadre de l'analyse néoclassique mais en levant certaines de ses hypothèses ce qui va lui permettre de :

- Justifier économiquement l'existence des firmes
- Montrer qu'entre le marché et la firme, il y a des formes hybrides de coordination des agents économiques (la sous-traitance par exemple). Son analyse va ainsi permettre d'expliquer la structure de gouvernance qui se met en place (marché, firmes ou formes hybrides) par les caractéristiques des transactions.

- **Les hypothèses du modèle de Williamson**

L'introduction de nouvelles hypothèses dans le modèle néoclassique standard du marché se justifie par la prise en compte du temps. Cela va conduire O. Williamson à raisonner en termes de transactions et non en termes d'échanges comme le propose le modèle néoclassique.

- **La rationalité limitée et l'opportunisme des agents en présence d'asymétries d'information constituent les deux hypothèses hétérodoxes introduites par Williamson**

#### **La rationalité limitée**

O. Williamson emprunte à Herbert Simon la notion de rationalité limitée.

La rationalité limitée ne signifie pas que les agents économiques sont irrationnels, elle implique simplement qu'ils n'ont pas tous les éléments pour envisager l'ensemble des solutions possibles, c'est-à-dire pour effectuer des choix purement rationnels. Ils doivent ainsi prendre des décisions dans un contexte flou, ce qui les amène à adopter des attitudes qui ne seraient pas les meilleures dans un contexte où tous les états possibles du monde seraient connus et probabilisables sans coût. C'est la raison pour laquelle H. Simon parle de rationalité procédurale plutôt que de rationalité limitée pour remettre en cause l'hypothèse de rationalité substantive du modèle néoclassique standard. L'idée est que c'est la procédure de prise de décision qui est rationnelle et non le résultat au sens où la décision prise ne correspond pas à la décision optimale prise dans le cadre d'une rationalité substantive.

La rationalité des agents économiques est limitée pour deux raisons principales :

1. Les individus ont des capacités cognitives limitées qui les empêchent de concevoir *ex ante* tous les états du monde possibles
2. Le traitement de toute l'information est impossible, ce qui résulte de deux éléments :
  - Le coût de collecte et de traitement de l'information
  - L'incertitude de la vie économique où le résultat de la décision de chacun dépend de celles des autres.

En raison du caractère limité de la rationalité des agents économiques, les contrats qu'ils nouent sont nécessairement incomplets. En effet, les contrats sont complets s'il est possible de spécifier de façon précise ce que chacun doit faire et de répartir pour chaque éventualité les coûts et bénéfices y compris en cas de non-respect du contrat. Or en raison de la rationalité limitée, il n'est pas possible de définir à l'avance l'ensemble des obligations des partenaires pour tous les états du monde possibles, d'où l'importance du déroulement du contrat et de la manière dont une organisation s'adapte au fur et à mesure du processus d'interaction et de décision. La solution trouvée n'est pas optimale puisqu'elle repose nécessairement sur un contrat incomplet.

C'est le cas par exemple du contrat de travail qui ne précise pas toutes les obligations d'une des parties, le salarié. L'employeur est en effet confronté à des incertitudes sur son carnet de commandes et plus globalement sur les évolutions du contexte économique. Le contrat de travail lui permet de gérer une partie de cette incertitude puisque les travailleurs lui sont subordonnés en échange de la fixation de leur rémunération. Si on poursuit le raisonnement, plus l'activité est soumise à un avenir incertain, plus l'entreprise va recruter des salariés plutôt que de passer des contrats commerciaux avec des sous-traitants puisqu'elle pourra modifier la nature de leur travail, chose qu'elle ne peut pas faire avec un contrat de sous-traitance. Mais ce choix dépend aussi d'autres éléments et notamment les comportements opportunistes.

### **Des comportements opportunistes en situation d'asymétries d'information**

Selon O. Williamson, l'opportunisme est « une recherche de l'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie » (*Les institutions de l'économie*, 1985, 1994 pour la traduction française de l'ouvrage). Un comportement opportuniste se définit donc comme un comportement qui repose sur une telle recherche de l'intérêt personnel qu'elle peut passer par la tromperie. Dans cette perspective, les agents économiques cachent ou déforment une partie de l'information (tricherie, ruse) de manière stratégique quitte à léser l'autre partie du contrat.

Attention cette hypothèse d'opportunisme ne signifie pas que tous les agents sont opportunistes mais qu'ils peuvent tous l'être, en raison de la présence d'asymétries d'information.

Les asymétries d'information amènent à distinguer deux formes d'opportunisme déjà mises en évidence par la théorie de l'agence :

1. Un **opportunisme *ex ante*** : il y a tricherie avant la signature d'un contrat, ou plutôt asymétrie d'information sur des éléments indépendants de l'action des agents (comme la qualité d'un bien). L'exemple du marché des voitures d'occasion développé par Akerlof est une illustration de cette forme d'opportunisme. Il pose un problème de sélection adverse.

2. Un **opportunisme *ex post*** (« opportunisme post-contractuel ») : il y a tricherie dans l'exécution du contrat dès lors que le contrat est incomplet et qu'il est difficile de savoir (sauf à un coût prohibitif) si les parties respectent leurs engagements. Par exemple un fois un contrat passé, l'un des partenaires peut décider de ne pas livrer rapidement ce qu'il doit pour honorer la commande d'un client plus important. Autre exemple : un conducteur automobile conduit moins bien parce qu'il se sait assuré. Cet opportunisme *ex post* renvoie à un problème de risque moral (ou encore aléa moral ou *moral hazard*).

Qu'elles soient *ex ante* ou *ex post*, les asymétries d'information nécessitent la mise en place de dispositifs de contrainte ou de surveillance. Par exemple, dans le cas du contrat de travail :

- Contre l'opportunisme *ex ante* : demande de documents certifiés conformes (diplômes) plus entretiens, voire appel à d'anciens collaborateurs par le recruteur
- Contre l'opportunisme *ex post* : pointeuse, personnel affecté à la surveillance de l'exécution des tâches.

L'existence de comportements opportunistes augmente les coûts de transactions. Elle engendre en effet des coûts de négociation des contrats et de vérification de leur application ce qui constitue un facteur favorable à l'internalisation, même si cela ne règle pas tous les problèmes d'asymétrie d'information comme par exemple celui du contrat de travail, nécessairement incomplet puisque seul le salarié (l'agent) connaît le niveau de sa productivité maximale contrairement à son employeur (le principal).

La prise en compte des comportements opportunistes introduit une incertitude sur les comportements mais aussi sur la stabilité de ces derniers : les individus peuvent changer de comportement au cours de l'exécution d'un contrat (on peut penser de nouveau au contrat de travail : un salarié ne fera peut être pas les mêmes efforts pendant et après sa période d'essai par exemple). Ces hypothèses montrent bien que l'introduction du temps est un élément fondamental dans l'analyse de O. Williamson, ce que confirme la seconde hypothèse de son modèle.

#### ○ **Un raisonnement en terme de transaction**

O. Williamson raisonne en terme de transaction. Or une transaction n'est pas instantanée, elle comporte trois temps :

1. La négociation initiale
2. Le contrat d'échange
3. La résolution du contrat quand l'échange a eu lieu.

Dans cette perspective, et pour reprendre les termes de O. Williamson, « les coûts de transaction posent le problème de l'organisation économique comme un problème de contractualisation ».

Trois éléments vont permettre de caractériser les transactions :

- Leur degré d'incertitude
- La spécificité des actifs sur lesquelles elles reposent
- Leur fréquence.

Parmi ces trois caractéristiques, la deuxième, la spécificité des actifs, joue un rôle essentiel.

#### **L'incertitude des transactions**

Un contexte d'incertitude est un contexte dans lequel ce qui peut arriver n'est pas probabilisable. Lorsque l'incertitude porte sur les comportements des autres et qu'elle est couplée avec l'opportunisme, elle crée des problèmes de coordination.

Cette incertitude pose en particulier problème quand il y a peu d'agents qui peuvent contracter puisqu'elle ne permet pas de substituer à un contrat avec un agent économique qui aurait fait preuve d'un comportement opportuniste, un contrat avec un autre agent économique. Or il y a en général peu d'agents lorsque les transactions portent sur des actifs spécifiques, ce qui est la deuxième caractéristique des transactions à prendre en compte pour comprendre comment elles se réalisent.

#### **La spécificité des actifs**

O. Williamson reprend la notion de spécificité des actifs qui avait déjà été évoquée par A. Marshall dans ses *Principes d'économie politique* (1890).

Des actifs spécifiques sont ceux pour lesquels la transaction n'est ni anonyme ni instantanée mais fondée sur un lien de dépendance personnelle et durable entre les parties. Des actifs spécifiques sont donc des actifs qui ne peuvent pas être redéployés sans perte c'est-à-dire sans coûts d'opportunité ou coûts irrécupérables (par exemple actifs pour lesquels il n'existe pas de marché de l'occasion).

Lorsque les actifs sont spécifiques l'identité des parties importe, la continuité de la relation est valorisée. Par conséquent des garanties contractuelles et organisationnelles particulières sont nécessaires. On parle alors de relation idiosyncrasique.

O. Williamson distingue quatre types d'actifs spécifiques :

1. La **spécificité de site** (spécificité liée à la localisation)

Exemple dans la sidérurgie : le minerai de fer doit dans un premier temps être fondu là où il est extrait pour être ensuite transporté vers une aciérie qui le transformera en acier. Si l'aciérie s'installe à côté du haut fourneau dans lequel le minerai de fer est fondu, cela permet d'éviter le refroidissement du fer et d'économiser le coût de transformation de la fonte en acier. Dans ce cas, la mine et l'aciérie sont des actifs spécifiques.

2. La **spécificité de destination** (*dedicated assets*) ou les actifs dédiés : elle correspond à la réalisation d'investissements qui répondent à la demande d'un client unique.

Exemples :

- pour répondre à la demande de pneu équipant un véhicule haut de gamme de Renault, Michelin développe une machine spécifique qui ne peut être utilisée que pour la fabrication de ces pneus. Cette machine est un actif dédié.

- Fischer Body produisait des carrosseries uniquement pour General Motors avant de passer sous son contrôle en 1919.

3. La **spécificité d'actifs physiques** (ou matériels) : ce sont des immeubles ou des machines qui ne peuvent être utilisés que pour une activité précise.

Exemple : les fours dans lesquels Saint-Gobain fabrique le verre ne peuvent pas être utilisés pour une autre activité, parce que cette activité nécessite un savoir spécifique.

4. La **spécificité d'actifs humains** : elle renvoie à une main d'œuvre ayant une qualification particulière, en raison d'effets d'apprentissage des agents qui deviennent spécialistes d'une tâche. Cette spécialisation entraîne des difficultés dans la mobilité de ces actifs au sein des organisations et entre les organisations.

Par exemple, un mineur de fond est un actif spécifique en ce qu'il est très compétent pour travailler dans un gisement de charbon mais il lui est difficile de pouvoir effectuer, sans coût, un autre travail dans son entreprise ou dans une autre.

La spécificité des actifs est un élément essentiel pour justifier l'existence des firmes, nous allons y revenir. On peut aussi noter qu'elle induit une irrécupérabilité des coûts qui peut conduire à un comportement opportuniste des partenaires. Par exemple si une firme qui sous-traite une activité pousse le sous-traitant à acquérir un actif dédié, alors elle peut ensuite faire pression sur lui pour baisser les prix (exemple de la pression que pourrait faire Renault sur Michelin dans l'exemple donné précédemment).

### La fréquence de la transaction

C'est un élément important pour expliquer la manière dont se réalisent les transactions c'est-à-dire leur structure de gouvernance puisque chaque transaction a un coût. Ainsi, si la fréquence des transactions est faible, il n'y a pas d'intérêt à l'internalisation (on retrouve ici une idée de R. Coase selon laquelle les contrats de long terme sont caractéristiques des firmes). *A contrario*, si par exemple les actifs sont spécifiques, de multiples transactions deviennent très coûteuses et il devient intéressant de les regrouper au sein d'une organisation afin d'économiser les coûts de transaction.

C'est en définitive la combinaison entre l'incertitude, la fréquence des transactions et la spécificité des actifs qui va déterminer les risques d'opportunisme et les coûts de transaction associés.



- **O. Williamson précise ce que recouvre la notion de coûts de transaction mise en évidence par R. Coase**

Il distingue :

- Des coûts de transaction *ex ante* : coûts de négociation du contrat, de rédaction de ce contrat et coûts de garanties. La garantie habituellement envisagée par les économistes est le recours au tribunal mais O. Williamson considère que le recours à cette garantie peut être coûteux voire inefficace ce qui conduit les parties contractantes à s'entendre sur des mécanismes d'arbitrage parfois complexe (exemple : pénalités de retard dans un chantier)

- Des coûts de transaction *ex post* : coûts de mauvaise adaptation du contrat, coûts de marchandage quand divergence dans l'exécution du contrat, coûts d'organisation et de fonctionnement associés aux structures de gouvernance auxquelles les parties s'adressent en cas de conflit, coûts de garantie.

Maintenant que le cadre de l'analyse de O. Williamson est précisé, voyons les résultats de son analyse : quelles sont les structures de gouvernance efficaces ?

- **L'analyse d'O. Williamson : l'identification de structures de gouvernances efficaces**

Les trois caractéristiques des transactions, c'est-à-dire la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence des transactions, vont déterminer les structures de gouvernances efficaces, c'est-à-dire celles qui minimisent à la fois les coûts de transaction et les coûts de production.

O. Williamson ne s'est pas limité à opposer firme et marchés comme mode de gouvernance. Son analyse va également permettre d'expliquer pourquoi des modes de gouvernance hybrides se mettent en place : sous-traitance, partenariat, création de joint-venture, ...

O. Williamson identifie trois types de contractualisation et quatre structures de gouvernance :

### Les structures de gouvernance efficaces

		DEGRE DE SPECIFICITE DES ACTIFS		
		Non spécifique	Mixte Actifs moyennement spécifiques	Idiosyncrasique Actifs très spécifiques
FREQUENCE DES TRANSACTIONS	OCCASIONNELLE	GOUVERNANCE DU MARCHÉ (Contractualisation classique)	GOUVERNANCE TRILATERALE (Contractualisation néo-classique)	
	RECURRENTE		GOUVERNANCE BILATERALE (Contractualisation évolutive)	GOUVERNANCE UNIFIEE

1. La **gouvernance de marché** (c'est l'échange tel que le présente l'analyse néo-classique) en cas d'actifs non spécifiques : il n'y a pas d'incertitude, les contrats sont complets, il n'y a donc pas de problème de contractualisation, l'identité des contractants n'importe pas, le grand nombre d'offreurs limite les comportements opportunistes puisque par exemple un client trompé par un offreur opportuniste pourra, lors de la transaction suivante, se tourner vers un autre offreur.

2. La **gouvernance trilatérale** quand les transactions sont occasionnelles et les actifs moyennement à fortement spécifiques : dès que la spécificité des actifs s'élève, la durée de la relation importe du fait de l'existence de coûts irrécupérables. En cas de rupture du contrat, les



parties subissent une perte importante, elles ont donc intérêt à ce que la relation soit durable. Mais en raison de la rationalité limitée et de la possibilité de comportements opportunistes, le contrat de long terme conclu *ex ante* ne peut pas prévoir tous ce qui va influencer sur la réalisation du contrat. Afin de gérer les conflits en cours d'exécution du contrat, ce dernier inclut une instance d'arbitrage qui n'est pas une instance juridique (d'où le nom de gouvernance trilatérale) : ce peut-être des règles de décision inscrites au contrat (exemple dans le cas d'un contrat de construction : pénalités en cas de retard) ou un arbitrage humain (exemple dans le même cas que précédemment : architecte désigné pour régler les litiges potentiels). La faible occurrence des transactions explique pourquoi les contractants ne recourent pas à un mécanisme de pilotage durable comme une firme.

3. La contractualisation évolutive quand il y a une forte récurrence des transactions et des actifs spécifiques. Dans ce cas, la collaboration entre les parties devient étroite et leur identité compte, fondant la nécessité d'établir des liens durables entre elles. Cette contractualisation peut prendre deux formes selon le degré de spécificité des actifs :

- La **gouvernance bilatérale** : lorsque l'autonomie des parties est maintenue : partenariat, contrats de sous-traitance, alliances entre firmes
- La **gouvernance unifiée** : la transaction est organisée au sein de la firme quand la spécificité des actifs est très forte en plus de la fréquence élevée des transactions : c'est l'intégration verticale

#### **Un exemple de contractualisation évolutive : la relation entre General Motors et Fisher Body**

L'un des exemples le plus souvent repris à l'appui des thèses de Williamson est celui de la relation entre General Motors et Fisher Body\* : en 1919, General Motors avait signé un contrat avec le fabricant de carrosseries Fisher, stipulant la fabrication exclusive de carrosseries pour General Motors, Cela obligeait Fisher à mettre en place des moyens de production spécifiquement conçus pour la fabrication de carrosseries convenant aux automobiles produites par General Motors. De plus cette dernière demandait à Fisher de localiser ses usines à proximité des usines d'assemblage de General Motors, afin de réaliser des économies de transport et de stockage. On a donc, pour Fisher, la nécessité de faire un investissement dans des actifs physiques spécifiques et en un lieu spécifique.

Fisher s'opposa à la colocalisation de son activité et répugna à signer un contrat de court terme, craignant d'être à la merci de General Motors lors du renouvellement : autrement dit, Fisher redoutait un comportement opportuniste de General Motors. General Motors répugna également à signer un contrat de court terme, car elle aussi craignait d'être à la merci de Fisher au moment du renouvellement du contrat (General Motors redoutait un comportement opportuniste de Fisher).

La solution, dans un premier temps, fut la signature d'un contrat de long terme (dix ans), comprenant une formule spécifique de fixation des prix durant cette période. Cependant, après 1919, la demande s'était considérablement modifiée, les prix contractuellement fixés parurent trop élevés à General Motors. Le contrat de long terme n'était donc pas parfaitement adapté, à cause de l'impossibilité de prévoir les clauses adaptées à l'évolution des prix (incomplétude des contrats). De ce fait, General Motors absorba Fisher en 1926, ce qui lui permit de supprimer les coûts de transaction liés à cet accord.

\* Cet exemple est développé dans Klein, Crawford et Alchian (1978, p. 309-310).

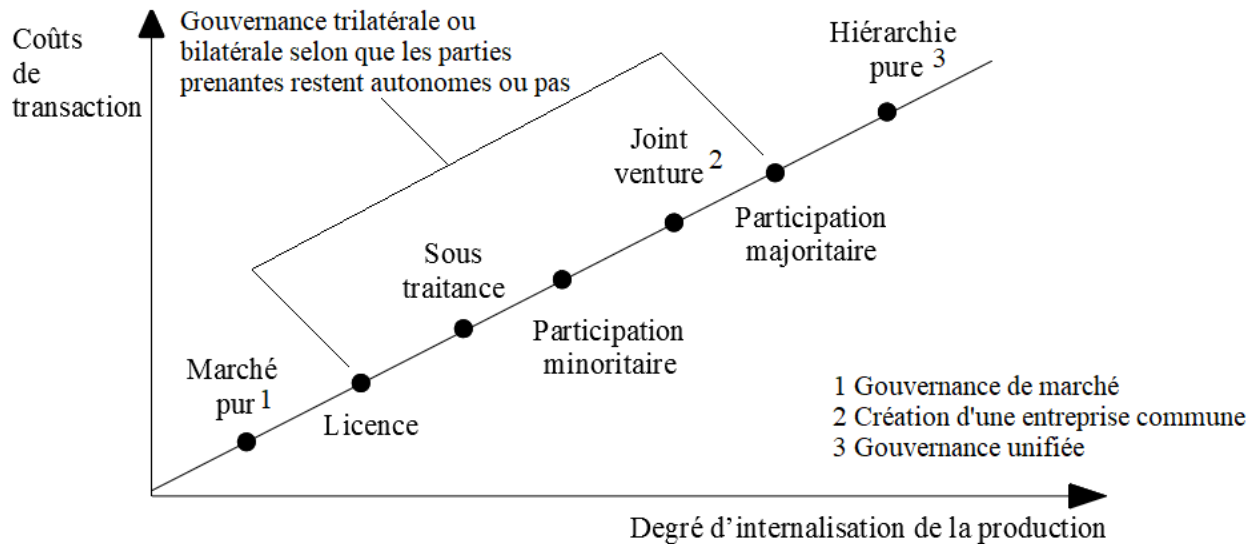
O. Bouba-Olga, *L'économie de l'entreprise*, Seuil, collection Économie, 2003.

En conclusion, si un actif est considéré comme non spécifique et/ou qu'il fait l'objet de transactions ponctuelles (fréquence faible), tout est connu alors le contrat sera un contrat dit classique et l'organisation correspondante est le marché.

Mais si les actifs sont spécifiques, la fréquence des transactions élevée alors les parties auront recours soit à « contrat dit personnalisé », soit à l'internalisation (une structure dite unifiée) soit à une structure bilatérale (c'est-à-dire sous-traitance, partenariat, alliances). Donc la firme, la

structure unifiée, s'impose lorsqu'il y a une très forte spécificité des actifs et des transactions récurrentes.

Le second apport de l'analyse de O. Williamson est ainsi de montrer le *continuum* des contrats possibles entre le marché (la gouvernance de marché) et la firme (la gouvernance unifiée), un *continuum* qui dépend des coûts de transaction :



- **L'analyse de Williamson présente différents domaines d'application**
  - **L'explication de l'intégration verticale**

La problématique de l'intégration verticale est la question du choix entre faire (intégration de l'activité à la firme) et faire-faire (externalisation). En d'autres termes, une firme n'est pas intégrée verticalement si elle achète à d'autres entreprises les facteurs de production, les biens ou les produits dont elle a besoin pour fabriquer et distribuer ses propres produits. Il existe trois formes d'intégration verticale :

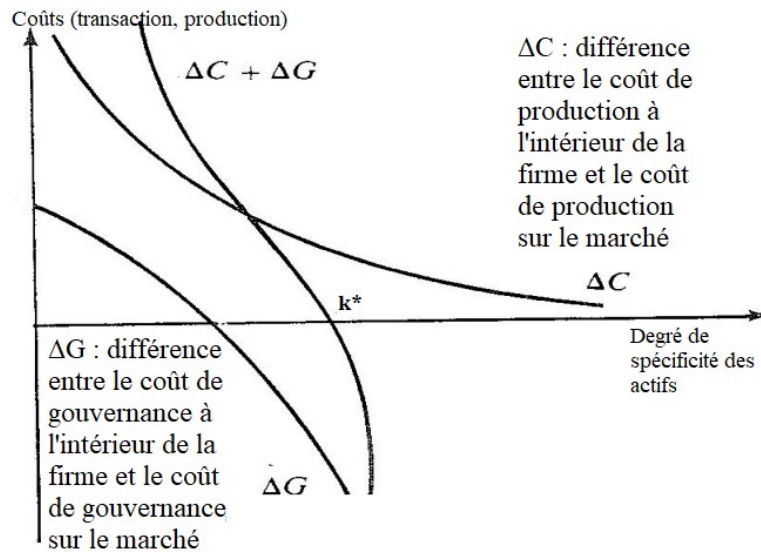
- L'intégration en amont : l'entreprise choisit d'intégrer l'étape précédant la production qu'elle effectue. Exemple : un abattoir décide de prendre en charge le transport de bétail des agriculteurs vers son site de production

- L'intégration en aval Exemple : un abattoir décide de prendre en charge la distribution de la viande chez ceux qui la vendront (grossistes ou détaillants)

- L'intégration latérale : il s'agit d'intégrer un étape du processus de production qui se situe au même niveau que ce que l'entreprise produit. Exemple : une entreprise qui fabrique des unités centrales décide de prendre en charge la fabrication des composants qui constituent ses unités centrales.

O. Williamson va montrer que le choix de l'intégration verticale dépend de deux éléments :

1. Un différentiel de coûts de gouvernance entre firme et marché
2. Un différentiel de coûts de production entre firme et marché.

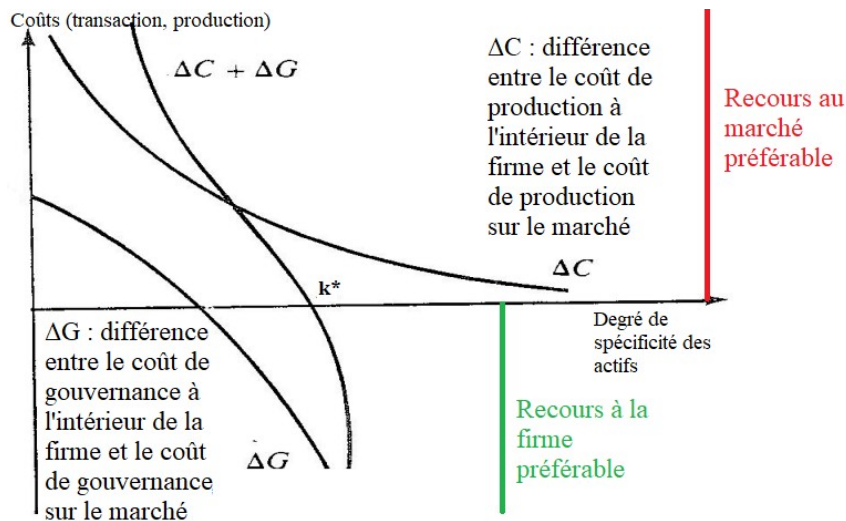


1. Le différentiel de coût de gouvernance ( $\Delta G$ ) entre la production en interne (appelé coût de la relation d'autorité ou encore coût de la bureaucratie) et le recours au marché : Si cette différence de coût est négative, il vaut mieux procéder à l'intégration de l'activité, c'est-à-dire à l'internalisation de la transaction. Cette différence de coût diminue à mesure que le degré de spécificité des actifs augmente. Au niveau de l'axe des abscisses, c'est-à-dire en cas d'actif non spécifique, le marché est préférable à la firme car il fournit de meilleures incitations (faible coût de gouvernance) que la fabrication par la firme qui présente des coûts d'organisation plus élevés. Par contre, à partir du point où la courbe  $\Delta G$  coupe l'axe des ordonnées, la production par la firme présente un coût de gouvernance inférieur au recours au marché (les contrats qu'il faudrait élaborer pour recourir au marché seraient trop complexes). Il est donc préférable d'intégrer l'activité en question.

Mais au-delà de la comparaison de ces coûts de gouvernance, qui posent la question de savoir si la firme ou le marché sont moins coûteux en fonction de la spécificité des actifs, il faut aussi regarder le coût de production en interne : produire soi-même est-il moins coûteux que de faire produire. Cette question est importante car elle permet de prendre en compte le phénomène d'économies d'échelle.

2. La différence de coût de production ( $\Delta C$ ) entre le coût de production de la firme et le coût de production par le marché, c'est-à-dire de firmes spécialisées dans la production de l'actif en question. Ce différentiel est nécessairement positif car le recours au marché permet de bénéficier d'économie d'échelle (la production peut se faire en plus grande quantité que si elle ne se fait qu'au sein d'une entreprise, pour elle-même). Mais ce différentiel de coût décroît avec le degré de spécificité des actifs puisque plus les actifs sont spécifiques moins la quantité produite est importante. À l'inverse, des actifs peu spécifiques comme les pneus de voiture expliquent pourquoi les entreprises automobiles (Renault, Peugeot ou Volkswagen) ont intérêt à acheter à une entreprise spécialisée (Michelin) leurs pneus plutôt que de les fabriquer eux-mêmes en raison des économies d'échelle que l'entreprise spécialisée (Michelin) parvient à réaliser. Cependant cet avantage se réduit à mesure que le degré de spécificité des actifs augmente. Par exemple si un constructeur automobile demande un pneu très spécifique qui ne s'adapte qu'à un modèle de véhicule et qu'il faut pour cela que Michelin investissent dans des machines dédiés, alors le coût de production de Michelin ne sera pas différent de celui du constructeur s'il intégrait la production de ce pneu.

Au total, c'est si et seulement si la somme de ces deux différentiels de coûts est négative qu'il vaut mieux internaliser que recourir au marché (et sur le graphique ci-dessus on voit qu'en  $k^*$  les deux solutions sont équivalentes).



L'intégration verticale apparaît ainsi comme un moyen de limiter les coûts de production mais aussi, et surtout pour O. Williamson, de réduire les coûts de transaction. Ce résultat a pour Olivier Boubala-Olga (*L'économie de l'entreprise*, 2003) deux « implications complémentaires fortes » :

1. La question « faut-il plus ou moins d'intégration ? » n'est pas pertinente dans l'absolu : l'intégration est économiquement efficace quand les actifs sont très spécifiques et inefficace dans le cas contraire

2. De ce fait, les politiques anti-trust doivent prendre en compte, à côté de la recherche d'un pouvoir de monopole, l'existence éventuels de coûts de transactions qui justifie l'intégration verticale.

Cette analyse du choix entre faire (internaliser la fabrication des actifs spécifiques, c'est-à-dire le cœur de métier de la firme) et faire-faire (externaliser la fabrication des actifs génériques, c'est-à-dire ce que la firme va obtenir sur le marché) peut trouver différentes illustrations :

#### - Michelin et Renault

Renault n'a pas intérêt à racheter Michelin car les actifs que l'entreprise automobile achète à l'équipementier, les pneus, sont peu spécifiques. Renault pourra donc trouver un autre fournisseur que Michelin en cas de difficulté. C'est la même chose pour Michelin qui pourra trouver un autre client que Renault si nécessaire.

#### - LVMH et la distribution de ses marques

C'est le cas inverse du précédent puisque ce que vend LVMH est un actif très spécifique, une marque de produits de luxes. Pour commercialiser ses produits, LVMH n'a donc pas intérêt à passer par des entreprises franchisées pour commercialiser ses produits puisque certaines des stratégies que pourraient mettre en œuvre ces dernières pourraient justement dégrader l'image de marque de ses produits (exemple « braderies » ponctuelles sur la vente des produits). C'est la raison pour laquelle LVMH gère en interne tous les segments qui vont de la production à la distribution de ses produits.

#### ○ Une réinterprétation de l'analyse de Chandler

Pour O. Williamson, les formes d'organisation choisies à l'intérieur des firmes répondent à la réduction de leurs coûts de gouvernance : La décentralisation dans la forme M (multidivisionnelle) est supérieure structurellement en terme de gestion de l'information à celle de la firme U (unitaire), en réponse à la rationalité limitée. Il montre aussi la supériorité de la forme M (avec organisation hiérarchique) sur la Holding (forme H pour Williamson) parce que H peut donner lieu à opportunisme des managers (réinvestir dans sa propre division, choix reposant sur des marchandages entre divisions et non optimisation par exemple).

O. Williamson défend aussi la nécessité d'un système de contrôle et d'incitations contre les tentations opportunistes y compris dans la forme M, pour « soumettre l'ensemble de la firme à une finalité unique » d'où la définition des fonctions de la direction générale :

- Identification d'activités séparables
- Attribution d'une quasi-autonomie aux divisions
- Surveillance et évaluation de leurs performances
- Attribution de récompenses et de pénalités, allocation interne des ressources, etc

- **Des exemples d'application de l'analyse en termes de coûts de transaction en histoire économique**

Exemple 1 : Le passage de la manufacture et du *putting out system* au *factory system* s'expliquerait par le fait que le contrôle des ouvriers est moins coûteux dans le second cas. Les contrats de travail sont stables dans une entreprise à la différence des contrats journaliers ou à la tâche et ils permettent une réduction de l'incertitude en créant des obligations réciproques.

Exemple 2 : Les politiques de *downsizing* (réduction des effectifs) et de recentrage sur leur cœur de métier des grandes firmes s'expliquerait aussi par une baisse des coûts de transaction et d'organisation dans les entreprises sous-traitantes.