

Oliver E. Williamson : contribution majeure à l'analyse économique des organisations.

Chabaud Didier
Parthenay Claude
Perez Yannick

Introduction :

Williamson, l'un des auteurs les plus cités aujourd'hui en économie des organisations, apparaît à la fois comme un auteur prolifique et controversé. Auteur de 5 livres et de plus de 169 articles, il a cherché à jeter les bases d'une théorie unifiée des organisations autour de la théorie des coûts de transaction (TCT).

S'inscrivant dans la lignée des travaux de Ronald Coase [1937], son point de départ consiste à comprendre pourquoi il peut être moins coûteux d'organiser un échange (ou une transaction) à l'intérieur d'une organisation plutôt que sur un marché. Ce faisant, Williamson a développé nombre d'outils analytiques de la TCT : spécificité des actifs, structure de gouvernance, opportunisme, etc... qui lui ont permis de proposer une analyse d'ensemble des phénomènes organisationnels et interorganisationnels : Williamson – depuis près de trente années – a étudié les facteurs qui expliquent la façon dont des individus dotés d'une rationalité limitée, et plongés dans un environnement incertain, organisent leurs relations contractuelles, voire plus largement organisent leurs transactions. Ce faisant, Williamson bâtit une analyse pragmatique des transactions et des choix transactionnels, ce qui le conduit à mettre au cœur de son analyse le choix de structures organisationnelles (qu'il appelle structure de gouvernance) qui encadrent les transactions. L'un des résultats essentiels de l'apport de Williamson consiste en la proposition d'outils d'analyse qui permettent de nombreuses vérifications et études empiriques sur la logique des choix des structures organisationnelles. Plus largement, Williamson s'est posé en contributeur d'une science unifiée des organisations, qui prendrait appui sur la TCT et combinerait les points de vue de l'économie, de la gestion et du droit.

Dans le même temps, les travaux de Williamson ont suscité de nombreuses critiques et réactions. Ainsi, Granovetter [1985] et plus largement les sociologues (Pfeffer [1994]), les théoriciens des organisations (Perrow [1986], Donaldson [1995], Ghoshal & Moran [1996]), les stratèges et économistes industriels (Kogut & Zander [1992, 1996]) vont-ils tour à tour attaquer ses conceptions et proposer des schémas alternatifs. Plutôt que de faire une présentation exhaustive de ces critiques (laquelle nécessiterait un chapitre à part entière), nous montrerons en quoi, l'originalité théorique de Williamson réside dans la combinaison d'une rationalité limitée n'excluant pas l'autonomie de choix et d'une vision du comportement des individus privilégiant l'opportunisme. C'est là l'une des clés permettant de comprendre les complémentarités ou les oppositions par rapport à d'autres théories des organisations.

Notre présentation va s'articuler de la manière suivante :

Le lecteur peu familier des analyses williamsoniennes trouvera dans la première partie une définition des concepts fondamentaux. Dans la deuxième partie, nous présenterons les outils analytiques développés par Williamson pour effectuer un choix entre les différentes formes de structure de gouvernance. Enfin, dans la troisième partie, après avoir synthétisé l'heuristique du choix organisationnel proposée par Williamson, nous terminerons notre présentation par la manière dont on peut comprendre l'opposition entre l'approche de Williamson et les approches fondées sur les compétences ou les technologies.

1. Les transactions sont effectuées au sein de structures de gouvernance.

Pour Williamson, les échanges sur le marché et les échanges dans les organisations ne sont pas organisés de la même manière. Ainsi, pour un bien donné, l'artisan échangera ce bien par l'intermédiaire d'un marché et une transmission de propriété sera réalisée. L'ouvrier pourra transmettre ce bien à une autre unité de l'entreprise parce qu'on lui en aura donné l'ordre. Dans les deux cas, l'échange aura été effectué mais la manière d'organiser cet échange n'est

pas la même. Dès lors, la question économique de l'efficacité n'est plus exclusivement celle des conditions de l'optimalité d'un échange par le marché comme dans l'économie néo-classique, mais celle de la meilleure organisation possible d'un échange donné compte tenu du fait qu'il peut être organisé de différentes manières.

Dès son ouvrage *Market and Hierarchies*, Williamson se fixe comme tâche d'approfondir cette question de l'alternative entre les modes d'organisation des échanges. Se consacrer à une telle tâche nécessite de redéfinir la notion d'échange qui ne sera plus limitée aux échanges par l'intermédiaire d'un marché. Ici, le concept de transaction va permettre d'englober dans une même analyse toutes les formes d'échanges (1.1). Par ailleurs, la transaction est organisée, gérée, gouvernée de manière différente selon la structure (marché, hiérarchie, etc.) dans laquelle elle s'inscrit. C'est le concept de structure de gouvernance qui va être mobilisé pour saisir l'environnement et les modalités de la transaction (1.2).

1.1. Les transactions.

Williamson donne la définition suivante de la transaction : la transaction est « *l'unité d'analyse micro-analytique de la théorie des coûts de transaction. Une transaction apparaît quand un bien ou service est transféré à travers une interface technologiquement séparable* » (Williamson [1996, p. 379]). Une telle définition signifie que l'échange entre deux unités opérationnelles voire entre deux postes de travail au sein d'une entreprise relève de la même catégorie analytique que la vente d'un produit sur un marché. L'objectif de regrouper tous les échanges sous une même catégorie analytique est d'en comprendre la diversité. En effet, si l'on considère que le marché est la forme optimale d'organisation économique, pourquoi existe-t-il des transactions qui ne s'effectuent pas par l'intermédiaire du marché ? La réponse de la théorie des coûts de transaction à cette question est la suivante : les modes de transaction sont divers parce que les transactions sont coûteuses, ces coûts variant selon les modalités de leur organisation. Il convient dès lors de saisir : 1) les raisons pour lesquelles les transactions sont coûteuses et 2) les outils analytiques développés par Williamson pour pouvoir réunir sous un même concept l'ensemble des échanges. Pour analyser ces deux points, il nous faut en un premier temps présenter la spécificité de l'analyse de la rationalité des agents par Williamson (1.1.1), puis mettre en évidence les éléments qui permettent de caractériser une transaction (1.1.2). Nous pourrons dès lors, montrer ce qui rend les transactions plus ou moins coûteuses (1.1.3).

1.1.1. Des transactions réalisées par des agents disposant d'une rationalité limitée.

Williamson s'inscrit dans la tradition de la rationalité limitée¹, laquelle défend l'idée d'hypothèses réalistes sur le comportement des individus. Dans cette tradition, l'hypothèse irréaliste² d'une rationalité illimitée des agents est refusée au motif qu'elle ne permet pas de rendre compte de la manière réelle dont les agents prennent leur décision. Dès lors, les prédictions faites à l'aide de cette hypothèse ne seront pas exactes. Pour Williamson, les agents se comportent rationnellement mais sont limités par leurs capacités cognitives en raison de leurs capacités limitées d'acquisition et de traitement de l'information.

Deux conséquences découlent de cette hypothèse de rationalité limitée : l'existence de coûts de transaction et l'opportunisme des agents.

¹ Voir Chapitre xx sur Simon

² Rappelons ici que l'irréalisme des hypothèses est revendiqué par l'économie néoclassique avec Friedman [1953].

- Les individus ne peuvent prévoir et anticiper toutes les circonstances dans lesquelles peut se dérouler une transaction. Pour une transaction simple, les mécanismes du marché et son système de prix peuvent apparaître comme suffisants pour révéler les comportements de chacun. Cependant, même dans ce cas, la transaction va être coûteuse puisque l'exécution du contrat nécessite, notamment, la présence d'un système juridique qui la garantisse. Williamson insiste sur ce caractère coûteux de la transaction quelles qu'en soient les modalités juridiques. Ainsi, l'exécution d'un contrat de travail, au sein d'une firme, est également coûteuse dans la mesure où l'employeur peut être confronté à des comportements opportunistes de ces salariés qui nécessitent la mise en place de systèmes de contrôle de leurs comportements.

- En effet – et c'est sans doute là l'apport le plus spécifique de la réflexion de Williamson sur la rationalité des individus – la limitation de la rationalité, n'empêche nullement les individus de chercher à effectuer des choix qui satisfassent leur intérêt individuel. Comme il l'indique lui-même : « *il est particulièrement important de noter que l'économie des coûts de transaction allie un degré intermédiaire de capacité cognitive (la rationalité limitée) à un degré élevé de motivation (l'opportunisme)* » (Williamson, 1985, p. 73). Ceci veut dire, d'une part, que les individus, mus par la recherche d'efficacité, sont des agents « économisateurs »³ anticipant les difficultés qui peuvent survenir dans leurs transactions avec des tiers. Les agents sont donc clairvoyants (*farsighted*) puisqu'ils envisagent les risques liés à leurs choix contractuels. Mais, d'autre part, les agents parce qu'ils s'efforcent de satisfaire au mieux leur intérêt individuel, peuvent chercher à profiter des opportunités qui peuvent apparaître lors de l'exécution d'un contrat, opportunités que les agents ne peuvent pas toujours prévoir *ex ante* en raison de leur rationalité limitée. C'est pour cette raison que, pour Williamson, les individus cherchent à satisfaire leur intérêt personnel avec « ruse ».

Au total, l'incapacité des individus à maîtriser et connaître l'avenir implique qu'il existe pour toute transaction une part d'incertitude et, en conséquence, l'impossibilité de trouver une forme idéale de coordination. Cependant, les agents individuels cherchent à trouver les meilleures formes possibles d'encadrement des transactions compte tenu du contexte et des aléas potentiels.

1.1.2. La diversité des transactions et leurs attributs

Analyser la transaction revient à chercher à en cerner les caractéristiques significatives (ce que Williamson appelle les attributs de la transaction) de façon à pouvoir déterminer qu'elle est la meilleure manière de l'organiser. Pour Williamson, les trois variables fondamentales de la transaction – celles qui feront varier les coûts de la transaction en fonction de la manière dont elle sera organisée – sont la fréquence, l'incertitude et la spécificité des actifs.

- La fréquence d'une transaction renvoie à l'idée que certaines transactions se répètent de façon régulière. Par exemple, les échanges entre deux postes de travail sur une chaîne de production pour avoir lieu plusieurs fois par minute. Ici, Une fréquence élevée permet de répartir les coûts liés à la constitution d'une organisation spécifique à cette transaction sur un volume d'échange important. Ainsi, plus le volume des échanges est élevé, plus l'utilisation d'une structure spécifiquement créée pour cette transaction pourra être rentabilisée

³ Nous utilisons le néologisme économisateur, pour traduire l'expression *economizing* employée par Williamson. Cette expression renvoie à l'idée que dans une transaction l'objectif est de permettre d'économiser les coûts totaux, à savoir les coûts liés à la transaction, mais plus globalement l'ensemble des coûts de production et de distribution. Ce néologisme désigne les buts des agents (recherche de la diminution des coûts) et non les processus cognitifs par lesquels les agents arriveraient à économiser. En ce sens, *economizing* n'est pas l'équivalent williamsonien du « *satisficing* » simonien. Bien plus, pour Williamson, l'un des éléments qui distingue l'économie des coûts de transaction de l'approche de Simon est « *le rejet du satisficing en faveur de l'économisation* » (Williamson [1996, p. 44]).

(Williamson [1985, pp. 60-61]). Cependant, une fréquence élevée n'implique pas mécaniquement le recours à une structure particulière. En effet, la fréquence génère des effets de réputation qui peuvent donner l'avantage à la réalisation de la transaction sur un marché [Williamson 2002, p. 175]. .

- L'incertitude désigne les « *perturbations auxquelles sont sujettes les transactions* » [Williamson 2002, p. 175]. Elle aura des répercussions principalement sur les coûts *ex post*. Ainsi, l'accroissement de l'incertitude risque d'entraîner des coûts supplémentaires pour pouvoir maintenir les gains mutuels liés à la transaction.

- La spécificité d'un actif « *se réfère au degré avec lequel un actif peut être redéployé vers des usages alternatifs et des utilisateurs alternatifs sans perte de valeur productive* » (Williamson [1991b : 281]). La présence d'actifs spécifiques dans une transaction entraîne l'impossibilité de rompre sans coût la relation contractuelle, en raison des coûts de redéploiement. Une dépendance bilatérale en découle. La dépendance bilatérale donne lieu à ce que Williamson appelle une « transformation fondamentale », à savoir que les multiples contractants possibles *ex ante* se réduisent, *ex post*, à un petit nombre de partenaires possibles du fait des actifs spécifiques développés. Notons que « *de tels investissements ne seraient jamais effectués s'ils ne contribuaient pas à des réductions possibles dans les coûts de production ou à des augmentations de revenu* » (Williamson [1996a : 377]). Le degré de spécificité d'un actif doit donc être analysé sous deux aspects : les gains induits et les coûts de gestion d'une relation complexe en raison des dépendances bilatérales.

Les sources de la spécificité des actifs sont multiples, Williamson en distingue six :

1) La spécificité de site, dans laquelle des stades successifs de production sont situés côte à côte pour économiser sur les dépenses de stock et de transport (exemple d'une usine thermique située à proximité de la mine de charbon qui l'approvisionne). Il s'agit donc ici d'une spécificité géographique.

2) La spécificité des actifs physiques renvoie à l'idée que, dans certains cas, des outils spécialisés sont requis pour produire un composant (comme par exemple des presses d'emboutissage qui seraient conçues pour emboutir un seul type de pièces).

3) La spécificité de l'actif humain apparaît lorsque la main d'œuvre aura des compétences propres à la transaction. Ainsi, en présence d'apprentissage sur le tas, la compétence acquise par les membres d'une équipe sont des actifs spécifiques humains.

4) Les actifs dédiés sont des investissements physiques ponctuels dans des sites généralistes effectués à la requête d'un client particulier.

5) Le capital de marque, c'est-à-dire la possession d'une marque reconnue comme telle par les acheteurs ou, si l'on préfère l'image de marque, constitue un actif spécifique.

6) La spécificité temporelle peut être analysée comme une spécificité de site dans laquelle le besoin de réponse en temps réel d'actifs humains sur place est nécessaire. Cette catégorie, développée dans leur étude des chantiers navals par Masten, Meehan, et Snyder [1991], renvoie aux contraintes de logistiques afférentes à l'enchaînement des opérations de construction des navires. Plus largement, elle désigne tout besoin de coordination temporelle ou de « réponse simultanée » dans un processus de production.

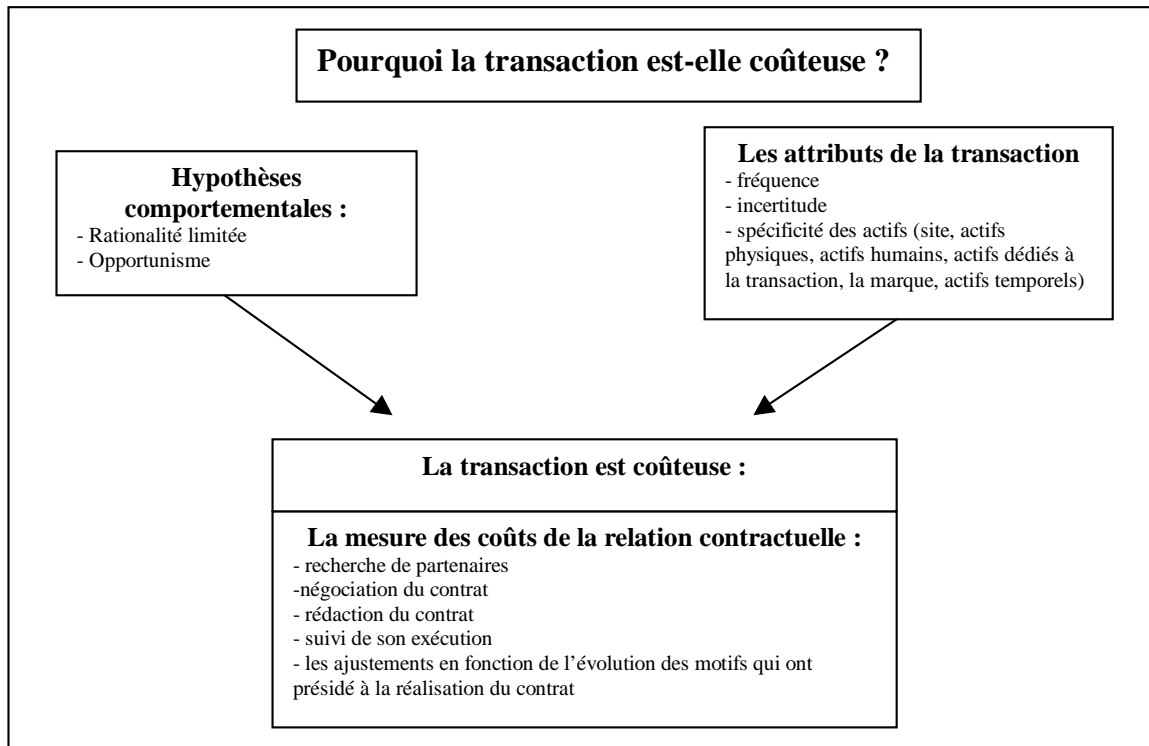
Même s'il existe une multiplicité des sources de la spécificité des actifs, la conséquence principale de cette spécificité sera toujours la même : la dépendance bilatérale des cocontractants à ce type de transaction. Williamson insiste particulièrement, parmi les attributs de la transaction, sur la spécificité des actifs parce qu'elle pose un problème particulier dans le cadre d'une analyse en termes de coûts de transaction. Ainsi, les investissements dans la constitution d'actifs spécifiques entraînent l'obtention d'une quasi-rente organisationnelle favorable collectivement aux partenaires. Ces derniers gagnent à maintenir leur relation. Mais, simultanément, cette relation occasionne l'émergence d'opportunisme. L'un des partenaires peut avoir intérêt à exproprier la quasi-rente créée lors

de la relation et/ou les investissements effectués par le co-contractant (Klein, Crawford & Alchian [1978]). En cela, la spécificité s'accompagne d'aléas contractuels accrus. Dès lors, risques d'opportunisme et possibilités de gains sont simultanément augmentés. On voit ici la difficulté et l'importance de la rédaction des clauses contractuelles et du cadre dans lequel elles peuvent être déployées de façon à garantir un partage des gains propres à l'existence d'actifs spécifiques, tout en prévenant au mieux les éventuels comportements opportunistes, alors même que les situations d'incertitude empêche la rédaction de contrats complets *ex ante*. Notons que, sur ce dernier point, Williamson – parce qu'il pose l'hypothèse de rationalité cognitive limitée – s'écarte de la vision traditionnelle en termes d'agence (théorie normative de l'agence) et de la Nouvelle théorie des droits de propriété (contrats incomplets à la Grossman & Hart (1986)) dans la mesure où il est, à ses yeux, strictement impossible de déterminer *ex ante* un contrat optimal.

Au total, nous avons une nécessaire adaptation des relations contractuelles aux évolutions non prévisibles *ex ante*, parce que, d'une part, les individus sont rationnels mais de façon limitée et parce que, d'autre part, les transactions entraînent parfois des relations contractuelles complexes en raison de leurs fréquences, de l'incertitude qui les entoure et de la présence d'actifs spécifiques. Rationalité limitée et complexité des transactions impliquent donc la présence de coûts inhérents à la transaction.

1.1.3. Les transactions sont coûteuses

Si l'origine de la présence de coûts de transaction est la rationalité limitée des agents, les attributs de la transaction et particulièrement la spécificité des actifs, vont faire varier les coûts de coordination entre les agents. Les modalités contractuelles de la transaction entre agents doivent permettre à la fois que les gains mutuels – sans lesquels il n'y aurait pas de transaction – puissent se réaliser, tout en contrôlant, autant que faire se peut, les comportements opportunistes qui pourront survenir durant l'exécution du contrat. Ainsi, l'analyse de la transaction effectuée par Williamson est une combinaison d'une analyse économique (réflexion sur les coûts et les gains potentiels d'une transaction), d'une analyse des comportements des agents (rationalité limitée et opportunisme) et d'une analyse juridique des contrats, la relation contractuelle étant plus ou moins coûteuse selon la forme juridique du contrat (*cf.* schéma 1).



Les transactions entre agents sont multiples et la question qu'il convient de résoudre maintenant est de savoir dans quel cadre intégrer une transaction donnée, c'est-à-dire, pour reprendre la terminologie de Williamson, analyser la « structure de gouvernance » dans laquelle doit se situer la transaction étudiée.

1.2. Les structures de gouvernance

La structure de gouvernance va devoir permettre la bonne réalisation des transactions – *i.e.* les gains mutuels à l'échange – en maîtrisant les possibles risques de comportements opportunistes individuels, et en prévoyant, les modalités de résolution des conflits qui surviendraient dans l'exécution de la transaction. Se référant explicitement à Commons, Williamson [2002, p. 54] écrit : « *Il faut que l'idée selon laquelle la transaction est l'unité de base de l'analyse soit associée à un but économique. Le triptyque de Commons requiert le concept de structure de gouvernance – où la gouvernance est le moyen par lequel l'ordre est réalisé dans une relation dans laquelle le **conflit** potentiel menace de perturber ou détruire les opportunités de réaliser des gains **mutuels**. Les objectifs d'économisation qui transcendent la technologie sont ainsi atteints* » (souligné par l'auteur).

La structure de gouvernance est donc présentée comme ayant vertu l'ordre (c'est l'apport d'une vision juridique de l'organisation), ordre qui repose sur l'atténuation des conflits (c'est l'apport d'une théorie de la décision en rationalité cognitive limitée) et la réalisation de gains mutuels (c'est l'apport d'une réflexion économique, réflexion portant sur l'efficacité d'une structure).

Une fois les formes de structures de gouvernance présentées (1.2.1), il nous faudra montrer en quoi leurs efficacités sont différentes (1.2.2).

1.2.1. Les trois formes de structure de gouvernance

Dans son ouvrage de 1975, *Markets and Hierarchies*, Williamson définit les premiers jalons pour penser l'arbitrage entre marché et hiérarchie. Dans le premier cas, le mécanisme essentiel de coordination est le système de prix. Dans le deuxième cas le mécanisme essentiel

est le commandement. Ce commandement ne prend pas exclusivement la forme du contrat de travail mais peut être aussi, par exemple, un ordre donné par la maison mère à l'une de ses filiales. Cependant, à ces deux formes stables – marché et hiérarchies – Williamson ajoute, dès 1975, un ensemble de formes instables qui regroupe les contrats de long terme. Il faudra attendre le milieu des années 80 (Williamson [1985, p. 89]), pour que ces relations liées par des contrats de long terme, soient envisagées comme des structures de gouvernance à part entière et qu'il appelle les « formes hybrides ». Ainsi Williamson [1996, p. 378] considérera que « *dans le secteur commercial (activités économiques) trois formes discrètes de structure de gouvernance sont généralement distinguées : le marché classique, la contractualisation hybride et la hiérarchie* »⁴.

Ces trois formes sont discrètes, au sens où il convient analytiquement de les séparer pour en saisir la particularité. Il nous faut donc comprendre et définir quels sont les attributs essentiels de chacune de ses formes pour ensuite comprendre comment s'effectueront les choix entre ces trois formes alternatives.

1.2.2. Marché, hiérarchie, hybride : des efficacités différentes.

Une structure de gouvernance doit permettre, d'une part, de contrôler les comportements. Les instruments de ce contrôle sont soit l'intensité de l'incitation soit le contrôle administratif qui permet de donner des ordres et d'obtenir des comportements conformes à ces ordres. Sur le marché, l'incitation est considérée comme forte parce que l'agent supporte l'intégralité des conséquences de ses choix. A l'inverse, dans une organisation, la prise de décision et les conséquences des choix individuels peuvent être réparties voire diluées entre les membres de l'organisation. L'incitation à effectuer un choix efficace est donc moins forte que sur le marché. Par exemple, les prix proposés par un fournisseur peuvent conduire le client à refuser l'achat d'un produit. Le fournisseur a donc une forte incitation à systématiquement proposer les prix les plus bas possibles. Le service approvisionnement dans une firme n'est pas dans la même situation puisque les prix de cession interne sont négociés *ex ante* et font l'objet de négociation *ex post* en cas de modification de l'environnement. Cette marge de négociation n'incite pas à la recherche systématique des coûts de production les plus bas possibles au sein des organisations.

D'autre part, la structure de gouvernance doit permettre d'obtenir de bonnes performances. Or, dans leurs transactions les agents sont confrontés à des changements continuels de l'environnement [Williamson 1991, p. 77]. Sur le marché, le mécanisme des prix, qui ajuste l'offre à la demande, peut apparaître comme un moyen efficace d'adaptation entre les agents parce qu'il économise les coûts d'information⁵. Chaque agent, qu'il soit vendeur ou acheteur, adapte son comportement en fonction des prix proposés sur le marché⁶. Il adapte son comportement de façon autonome sans qu'il y ait de concertation directe avec l'autre partie au contrat. Dans une organisation, inversement, et Williamson s'appuie ici sur Barnard, la manière dont les agents se coordonnent est établie « *d'une manière « consciente, délibérée et déterminée » par l'utilisation d'une administration* » [Williamson 2005, p. 9]. Cependant l'objectif est le même que celui d'un échange sur le marché : permettre l'adaptation du comportement des agents à la transaction en fonction des situations auxquelles ils sont confrontés.

⁴ En 1999, Williamson a proposé de compléter cette typologie en introduisant une quatrième forme, la bureaucratie publique et privée.

⁵ Ici, Williamson suit Hayek, selon lequel le mécanisme des prix peut être considéré comme « *marvel of the market* » [Williamson 2005, p. 9].

⁶ Pour être encore plus précis, dans une transaction sur le marché il peut certes y avoir négociation sur les prix mais cette négociation reste encadrée et déterminée par un prix de marché qui existe indépendamment de l'échange particulier.

Enfin, selon les structures de gouvernance, la résolution de conflits, ne sera pas faite de la même manière. Sur le marché, les éventuels conflits seront traités par les tribunaux compétents. Leurs résolutions relèvent d'un cadre légal commun à l'ensemble de ce type de transaction. Dans une organisation, à l'inverse, le juge ne pourra pas intervenir pour trancher certains litiges. La contestation d'un choix stratégique ou celle d'ordres donnés qui respectent le cadre général de la législation du travail ne seront pas de la compétence des tribunaux. Les transactions réalisées à l'intérieur d'une structure hiérarchique échappent, pour une part, à toute possibilité de contrôle du pouvoir judiciaire. Williamson précise que l'entreprise est ainsi juge « en premier et dernier ressort », phénomène pour lequel il utilise le concept de « forbearance ». Dans les formes hybrides, les contrats sont très souvent adaptés et spécifiques à la transaction. Un contrat adapté à une situation est moins susceptible de recours devant le juge que dans le cadre d'une structure de gouvernance de marché, parce qu'il, il a fait l'objet d'une négociation *ex ante* qui le rend plus adapté à la situation et à ses éventuelles évolutions. De plus, en cas de conflits d'interprétation, les parties, parce qu'elles sont engagées dans une relation contractuelle interpersonnelle, préféreront très souvent trouver un compromis en raison de leur habitude de négociations bilatérales plutôt que de recourir au juge.

On peut synthétiser ces attributs williamsoniens à l'aide du tableau suivant :

Les caractéristiques des Structures de Gouvernance

	Marché	Hybride	Hiérarchie
Instruments:			
Intensité des incitations	++	+	0
Contrôle administratifs	0	+	++
Performances:			
Adaptation Autonome	++	+	0
Adaptation Consciente	0	+	++
Régime contractuel	Légal	Contrat relationnel	<i>Forbearance</i>

Quels sont les traits principaux et la cohérence de chacune de ces structures de gouvernance ?

- Sur le marché, un bien ou un service doit pouvoir être proposé au meilleur rapport qualité/prix, condition sans laquelle le risque de ne pouvoir effectuer la transaction est élevé. En ce sens, l'intensité de l'incitation est forte. La manière dont l'adaptation s'effectue ne nécessite ni des relations interpersonnelles (les agents peuvent réaliser un échange sans se connaître), ni une définition préalable de la manière dont va s'effectuer la transaction (la transaction par le marché est réalisable dès lors qu'il y a accord sur le prix et la qualité du bien, autrement dit, le contenu de la transaction est le seul élément à définir, les modalités de la transaction se faisant de façon automatique). Williamson parle ici d'adaptation autonome, au sens où les agents s'adaptent au prix de marché et ajustent leurs comportements en fonction de leur intérêt individuel. Les contrats signés relèvent du droit commun des contrats et les éventuels conflits entre les parties peuvent être tranchés par les tribunaux. Ce type de structure de gouvernance semble donc convenir dans le cas de transaction simple avec peu d'ambiguïté. Pour ce type de transaction, un simple contrat de vente apparaîtra moins coûteux que les formes alternatives.

- A l'opposé, la structure hiérarchique repose sur des mécanismes de coordination interne qui sont définis à l'avance et que doivent respecter les agents qui subissent le contrôle de leur hiérarchie. En ce sens, l'exécution de la transaction repose sur le contrôle administratif de l'action des agents. Les modalités d'adaptation entre les agents ne relèvent pas d'une adaptation spontanée comme celle obtenue par les mécanismes du marché. C'est une adaptation consciente au sens où, 1) la réalisation des transactions nécessite une définition préalable des modalités de sa réalisation (modalités spécifiques à la structure hiérarchique), 2) les transactions sont effectuées lorsque quelqu'un en donne l'ordre ou le commandement et 3) l'adaptation des transactions peut nécessiter des négociations. L'adaptation est ici assurée par coordination et non de façon autonome. La définition d'un mode de commandement interne, acceptée par les parties, implique que le juge ne pourra intervenir sur les décisions internes dès lors qu'elles respecteront le cadre légal. Le dispositif contractuel qui garantit le bon déroulement de la transaction est donc un dispositif ad hoc qui convient lorsque la transaction est inobservable par un tiers ou lorsque que les participants à la transaction ne peuvent, sans coût élevé, être remplacés.

- Enfin, les structures de gouvernance hybrides englobent toutes les formes de relation contractuelle qui recourent au mécanisme du marché (l'échange reposant sur un mécanisme de prix) tout en intégrant dans la relation des mécanismes propres aux structures hiérarchiques (les modalités d'adaptation ne reposent pas que sur le mécanisme des prix mais incorporent des éléments de la relation administrative) et inscrivent la relation dans le long terme. A titre d'exemples, on peut citer les contrats de long terme, les joint-ventures, les réseaux de franchise (Williamson [1991, p. 80]). Bien qu'incorporant des éléments de la hiérarchie et du marché, ce type de structure constitue une catégorie à part entière, dont la vertu analytique est de pouvoir mettre en évidence que beaucoup de structures de gouvernance ne relèvent ni d'une simple adaptation par les prix ni de mécanismes purement administratifs. Ce type de structure de gouvernance permettra de minimiser les coûts des transactions lorsque les mécanismes de marché n'apparaissent pas être une forme de garantie suffisante, mais sans que la transaction ne nécessite, pour autant, la mise en place d'une structure hiérarchique trop coûteuse pour ce type de transaction.

Au total, dans cette première partie, nous avons montré comment Williamson définit les attributs de la transaction et les structures de gouvernance dans lesquelles elles se réalisent. C'est donc bien une explicitation et une opérationnalisation de l'analyse de Coase que permettent les outils analytiques construits par Williamson. Ces outils analytiques ont pour vocation de comprendre et déterminer le choix entre les différentes formes de structures de gouvernance.

2. Le choix entre différentes formes de structures de gouvernance

Comment peut s'effectuer le choix entre les trois formes de structure de gouvernance ? Autrement dit quels sont les éléments qui entourent ou qui sont propres à la transaction que l'on doit prendre en considération pour opter pour telle ou telle structure de gouvernance ? Dans un premier temps, nous allons poser la manière dont il faut analyser les différents éléments internes et environnementaux d'une transaction (2.1), pour, ensuite, montrer qu'il existe, aux yeux de Williamson, pour une transaction donnée, un critère de choix entre les différentes formes de structure de gouvernance, critère appelé « remédiabilité » (2.2).

2.1. Les différents éléments de la boîte à outil analytique.

Dans la première partie, nous avons expliqué que le choix entre les diverses modalités de réalisation d'une transaction avait un enjeu économique puisque la variation des coûts de

transaction est fonction de la structure de gouvernance. La compréhension de cette diversité, comme nous l'avons vu, passe par 1) l'intégration de la rationalité limitée des individus dans l'analyse économique, 2) la prise en compte de la diversité des types de transaction et 3) l'analyse de la manière dont la transaction s'inscrit dans une structure de gouvernance. A ce triptyque, il faut ajouter, les institutions lesquelles définissent, notamment, le cadre juridique et, par-là, la manière dont elles pourront peser sur le coût des relations contractuelles entre les agents.

Lorsque l'on est confronté à la question de la compréhension du choix d'une structure de gouvernance et à la mesure de son efficacité (*i.e.* la vérification qu'elle est bien la modalité d'organiser la transaction la moins coûteuse), la grille d'analyse proposée par Williamson soulève le problème suivant : les différents éléments qui pèsent sur les coûts d'une transaction sont interdépendants. Ainsi, choisir une structure de gouvernance sera fonction des attributs de la transaction, mais en retour, le choix de la structure de gouvernance modifiera en partie les attributs de la transaction. De la même façon, la rationalité limitée des agents conduit à l'existence d'institutions qui permettent des régularités de comportement, ces régularités en retour, parce qu'elles diminuent l'incertitude des agents augmentent leur capacité à effectuer des choix rationnels. Il y a donc une interdépendance dynamique entre les différents éléments de l'analyse. Ainsi, la spécificité des actifs, que Williamson considère comme l'attribut de la transaction le plus important, a, en dynamique, deux aspects : l'augmentation du degré de spécificité peut être un gain en terme de coût de production mais aussi une source plus grande d'opportunisme des agents par les effets de dépendance qu'elle entraîne (2.1.1). A l'inverse, si Williamson insiste moins dans ses analyses sur le rôle des institutions, c'est parce qu'elles peuvent être considérées comme une donnée en raison de leur relative stabilité lorsqu'il s'agit de choisir une structure de gouvernance (2.1.2). Au total, pour chaque élément de l'analyse d'une transaction, on peut définir les caractéristiques pertinentes pour l'analyse (2.1.3). Pour Williamson, à défaut d'avoir un critère de choix absolu d'une structure de gouvernance, il est néanmoins possible de penser des formes alternatives réalisables à une structure de gouvernance donnée.

2.1.1. La nature de la transaction et l'importance de la spécificité des actifs

Très souvent Williamson est présenté comme un théoricien des frontières de la firme, c'est-à-dire un théoricien qui a construit des outils permettant de choisir entre « faire » ou « faire faire ». Ce qualificatif provient de la centralité dans sa réflexion de la spécificité des actifs pour choisir entre différentes formes de structure de gouvernance. En effet, l'idée *a priori* simple que l'augmentation de la spécificité des actifs entraîne une augmentation de la dépendance bilatérale des parties à l'échange et conséquemment le recours à des structures construites spécifiquement pour la transaction (hybride ou hiérarchie) ne dit rien du point de rupture qui impose un passage d'une forme de structure de gouvernance à une autre. Or, l'analyse de ce point de rupture pour une transaction peut être complexe du fait de la difficulté à trouver la meilleure manière de garantir la bonne exécution de la transaction sans que les coûts des mécanismes de garantie ne deviennent prohibitifs en regard des gains liés à la transaction. C'est principalement dans son ouvrage *The Economic Institutions of Capitalism* que Williamson développe les outils de la réflexion sur le choix entre intégration ou externalisation des activités à partir de la spécificité des actifs.

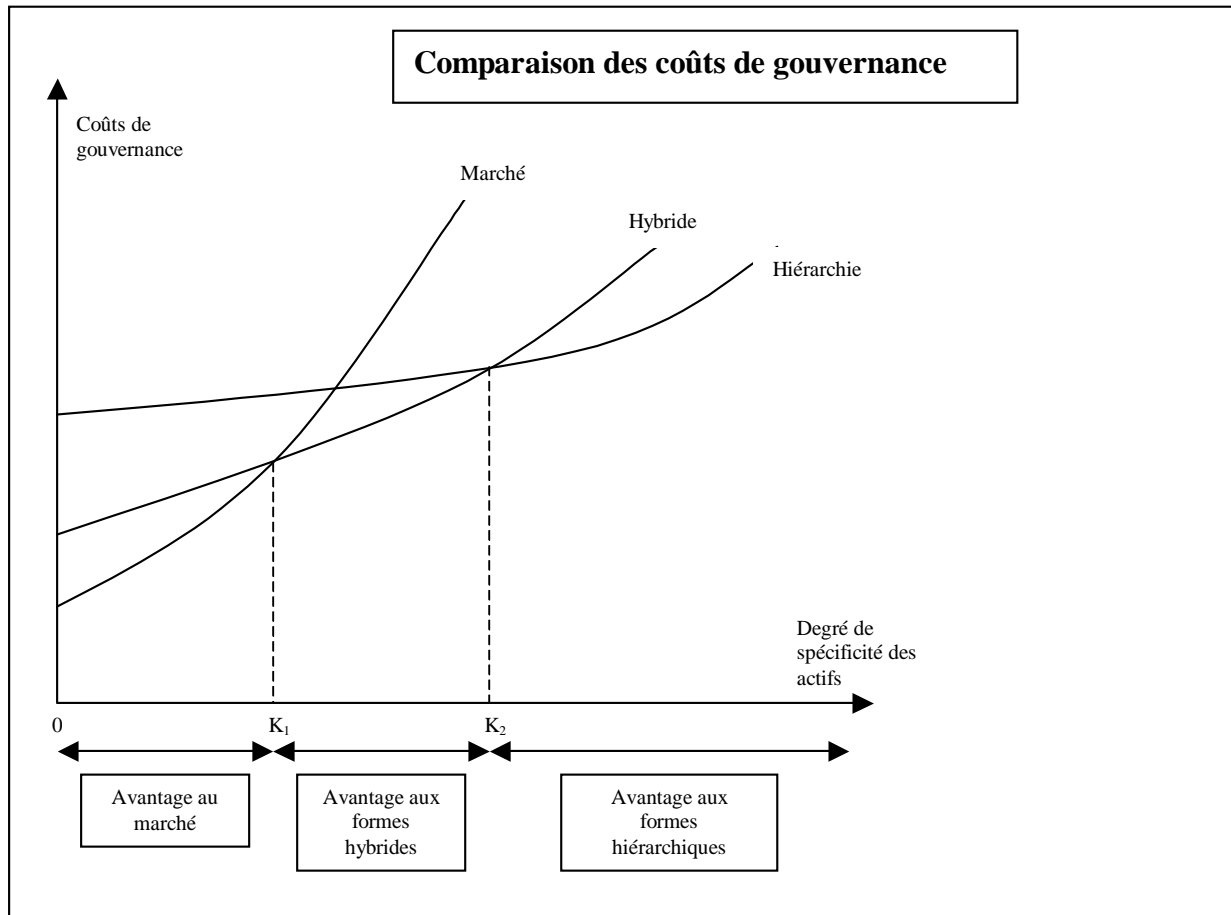
Les points essentiels à étudier pour pouvoir effectuer un choix de structure de gouvernance sont de deux ordres : d'une part, les conséquences, toute chose égale par ailleurs, de la spécificité des actifs sur les coûts de transaction et, d'autre part, les conséquences de cette spécificité sur l'ensemble des coûts (transaction et production).

Pour mener à bien l'analyse d'un cas concret, il faut étudier la nature de la dépendance liée à l'existence d'actifs spécifiques (dépendance fournisseur/client, dépendance fabricant/réseau de distribution, etc.) Selon les cas, cette dépendance sera plus ou moins forte et plus ou moins bilatérale. Les formes de réalisation de la transaction peuvent être variées (intégration totale de la transaction, système d'otage pour garantir la transaction, double système d'otage, etc.) Minimiser les coûts de transaction revient à trouver la structure de gouvernance qui permettra, *ex ante*, de définir la relation contractuelle la moins coûteuse possible compte tenu de la complexité de la transaction et, *ex post*, de faire face, autant qu'il est possible de le prévoir, aux possibles comportements opportunistes des participants à cette transaction.

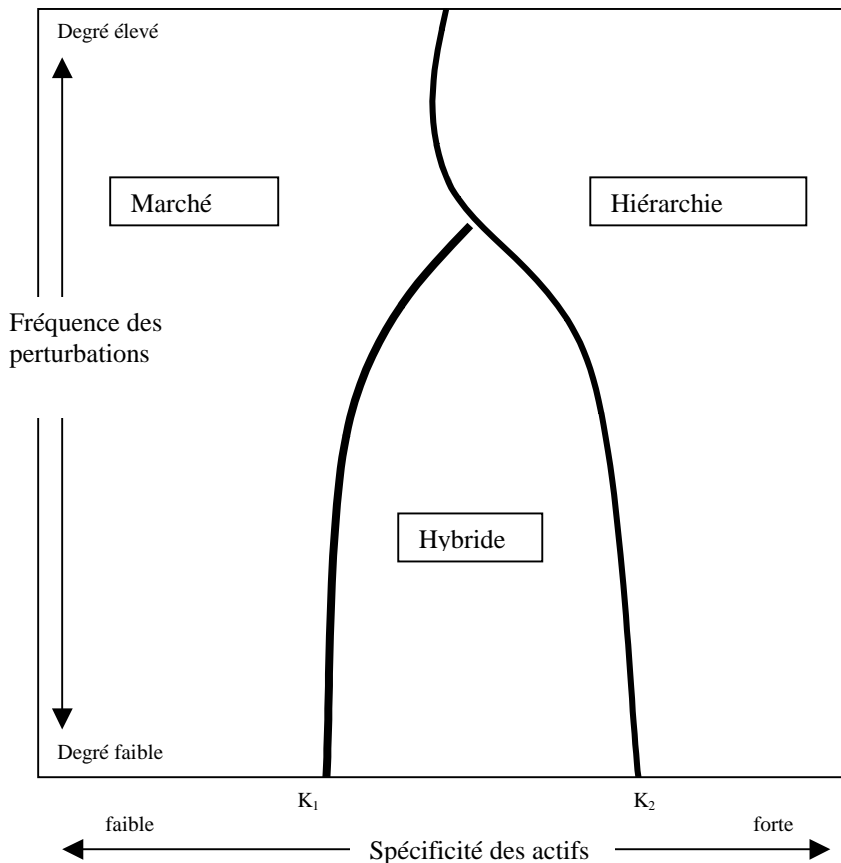
Cette minimisation des coûts de transaction ne doit pas se faire au détriment des coûts de production. Ainsi, l'intégration d'un fournisseur peut éventuellement diminuer les coûts de transaction liés à la fourniture d'un produit mais en augmenter les coûts de production si l'entreprise, du fait de son volume d'utilisation du bien plus faible, ne peut bénéficier d'économies d'échelle aussi importante qu'un fournisseur extérieur.

Enfin, toute structure de gouvernance génère des coûts spécifiques. Il n'est pas possible, par exemple, de considérer que l'intégration d'une activité puisse apparaître comme systématiquement plus avantageuse dans la mesure où elle permettrait d'avoir la même efficacité que le marché (un système de prix internes de cession des produits peut fonctionner de façon aussi efficace qu'un prix de marché), efficacité à laquelle on pourrait ajouter des gains liés à la simplicité d'utilisation des droits résiduels. En effet, pour Williamson, une organisation hiérarchique génère des coûts liés à la bureaucratie (moindre efficacité du système d'incitation, coûts de négociation liés à la gestion du personnel, coûts de gestion liés à la mesure des coûts et des prix internes).

Ce premier critère de choix, le degré de spécificité des actifs, est mis en évidence par Williamson à l'aide d'un schéma simple qui montre que les coûts de gouvernance sont fonction du degré de spécificité des actifs. Plus cette spécificité est forte et plus la coordination hiérarchique apparaîtra avantageuse.



Cependant, pour Williamson, il ne s'agit pas d'un critère exclusif de choix mais d'une clause *ceteris paribus* [IE, trad. Frçse, p. 82]. Ainsi, dans une situation donnée, la fréquence des perturbations possibles dans une transaction modifiera le choix de la structure de gouvernance. De fortes perturbations donneront un avantage aux formes hiérarchiques (si la spécificité des actifs est forte) ou au marché (si la spécificité est faible) par rapport aux formes hybrides parce que les coûts d'adaptation sont plus élevés pour cette forme (*cf.* schéma).



d'après Williamson [1996, p. 117].

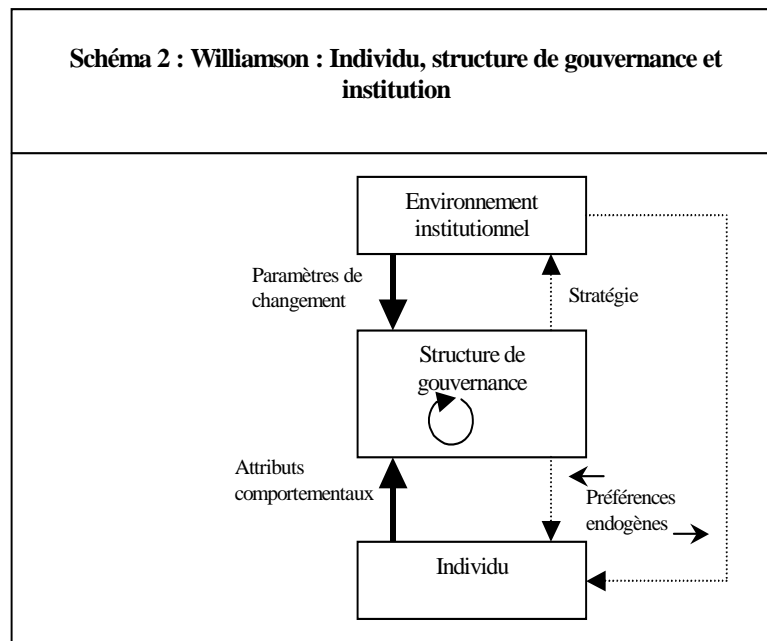
C'est donc l'analyse de la combinaison des attributs de la transaction (incertitude, fréquence, spécificité des actifs) qui permettra « d'aligner » la transaction sur une structure de gouvernance de façon à obtenir les coûts de transaction les plus bas possible. Comme chaque mode de gouvernance a ses avantages et ses inconvénients, le défi est de pouvoir définir précisément « *les attributs significatifs pour la description des structures de gouvernance et ensuite d'aligner les différents types de transaction avec les modes discrets de gouvernance d'une façon qui permette une économisation* » [Williamson 2002, p. 175]. Ce concept d'alignement est central dans l'œuvre de Williamson puisque de cette comparaison des coûts de la transaction selon les structures de gouvernance, découle l'analyse des frontières de la firme et les choix d'arbitrage entre les structures de gouvernance.

Enfin, il convient de noter que cette recherche d'une minimisation des coûts de transaction, ne doit pas se faire au détriment des tiers. Ainsi, un système de concessions exclusives de vente pourrait se faire à l'avantage de la concession et du concessionnaire mais au détriment du consommateur final. Autrement dit, une baisse des coûts conjoints de transaction et de production pourraient se réaliser aux dépens de l'augmentation du surplus du consommateur⁷. Ici, l'existence d'une législation (c'est-à-dire d'institutions) peut s'avérer décisive pour garantir la possibilité et la fiabilité de ce type de rapport contractuel.

⁷ Williamson, cependant, ne critique pas systématiquement ce type d'organisation d'une transaction. De façon très cohérente, il insiste sur la prise en compte du caractère qualitatif d'une modalité des transactions et non exclusivement sur les prix qui en découlent. Ainsi, en raison de la rationalité limitée des agents, un système de concession peut être la garantie pour le consommateur d'une certaine qualité des produits [IE, trad. Frçse, pp.222-227]

2.1.2. Les institutions : cadre légal de la relation contractuelle.

C'est un peu tardivement que Williamson incorpore cette question du contexte institutionnel dans l'analyse des structures de gouvernance. En 1991, il introduit la question des institutions de la façon suivante : « *comment les distributions d'équilibre des transactions [entre les trois structures de gouvernance] changeront en réponse à des perturbations de l'environnement. Les deux parties de la nouvelle économie institutionnelle – l'environnement institutionnel et les institutions de la gouvernance – sont impliquées* » (Williamson [1991b], [1996a : 111]). Pour saisir l'impact de l'environnement institutionnel sur les structures de gouvernance, il faut prendre en compte la manière dont les institutions peuvent avoir des conséquences directes sur les structures de gouvernance, mais aussi la manière dont ces mêmes institutions peuvent avoir un impact sur les individus dont la modification des comportements se répercutera en retour sur les structures de gouvernance (cf. schéma).



Source : Williamson [Williamson 1996, p. 223].

Il existe, aux yeux de Williamson quatre paramètres de l'environnement institutionnel qui jouent un rôle majeur dans le choix d'une structure de gouvernance [1991b] : 1) le droit des contrats définit l'espace de liberté contractuelle pour chacun des types de structure de gouvernance. 2) Les droits de propriété définissent, selon les types de contrat, les modalités d'utilisation des biens et services possédés et les droits résiduels afférant à la possession d'un actif. 3) Les effets de réputation sont variables selon l'environnement institutionnel et renvoient aux règles informelles qui peuvent exister. 4) Enfin, l'incertitude, renvoie à la fiabilité du cadre institutionnel qui pourra conduire, toute chose égale par ailleurs, les agents à privilégier des structures hiérarchiques si les garanties légales apparaissent insuffisantes.

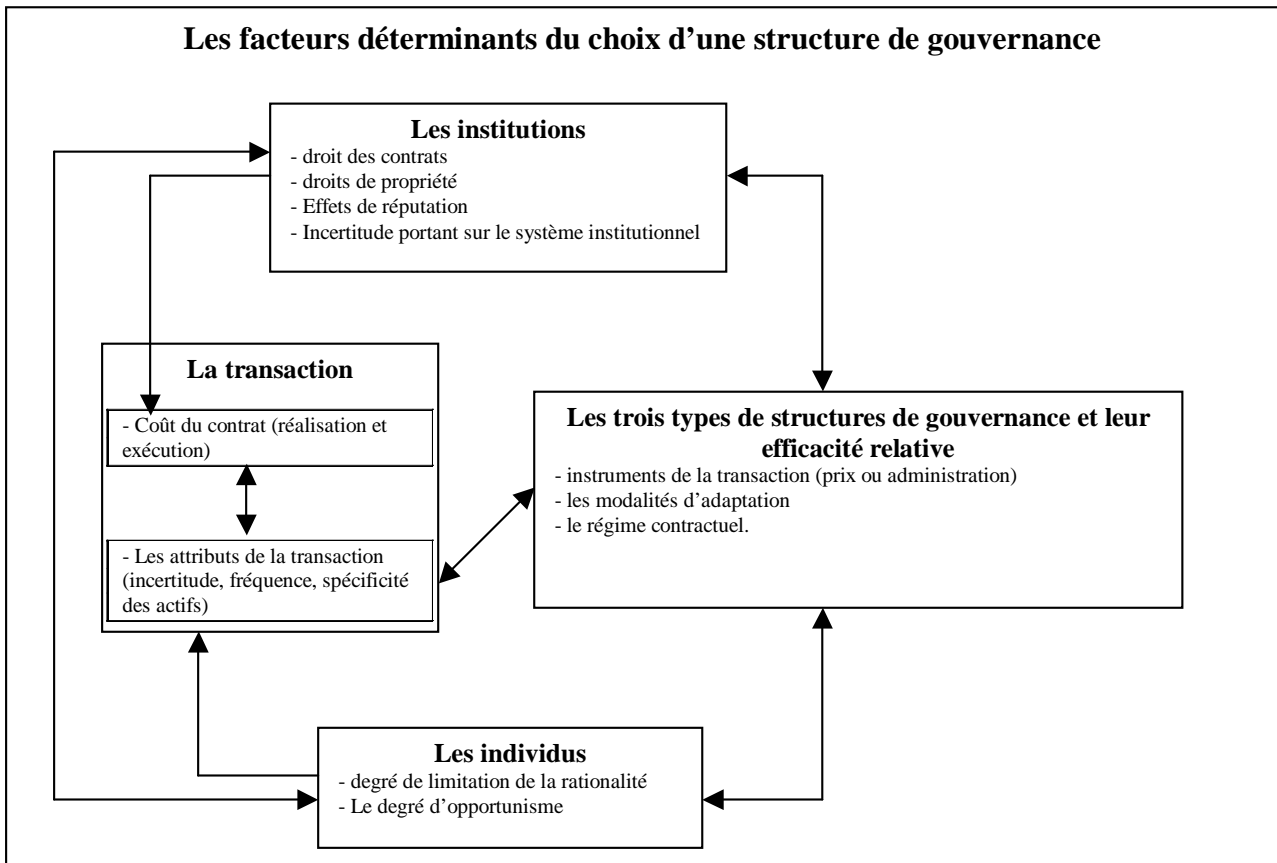
Le critère distinctif entre institution et règles de fonctionnement des structures de gouvernance est que leur vitesse d'évolution est radicalement différente. Dès lors elles relèvent d'ordres différents « d'économisation » [Williamson 2000, p. 597]. Williamson, parce qu'il focalise son attention sur les structures de gouvernance, considère que les institutions sont l'une des contraintes qui préside au choix de la bonne structure de

gouvernance. C'est ainsi qu'il affirme : « *l'environnement institutionnel est principalement traité comme une donnée* » (Williamson [1996, p. 5]).

2.1.3. Les facteurs déterminants le choix d'une structure de gouvernance :

Nous pouvons maintenant synthétiser les différents éléments qui vont peser sur le choix d'une structure de gouvernance :

Nous avons donc des variables de choix d'organisation d'une transaction donnée. En cela, les



travaux de Williamson dégagent bien une boîte à outils pour l'opérationnalisation des hypothèses de la Nouvelle Economie institutionnelle. Cependant, et ce de façon conséquente au regard de la rationalité limitée des agents qui fait que chaque contrat est incomplet de façon irréductible, il ne peut exister de solution optimale, dans le choix d'une structure de gouvernance, au sens d'une solution qui serait applicable quelque soit le contexte concret dans lequel se déroule la transaction. Dès lors, la justification du choix d'une structure ne pourra être que relative à un contexte donné dans lequel n'apparaîtra pas une autre solution réalisable à moindre coût.

2.2. La remédiabilité comme critère d'efficacité du choix.

Choisir une forme de structure de gouvernance revient donc à comparer des formes alternatives de structures de gouvernance, telles qu'elles pourraient exister dans la réalité. Ainsi, le seul point de comparaison possible pour juger de la validité d'une structure de gouvernance est de s'interroger sur la possibilité d'en réaliser une autre à moindre coût. Cette comparaison entre des formes alternatives réalisables se fait à l'aide du critère de remédiabilité, que Williamson définit de la manière suivante : « *l'économie des coûts de*

transaction met l'accent sur les inefficacités remédiables, c'est-à-dire, les conditions pour lesquelles une alternative réalisable peut être décrite, laquelle, si elle est introduite, pourrait entraîner des gains nets » (Williamson [1996, p. 240]). Ce critère de remédiabilité est d'une portée très générale et doit être considéré comme une méthode d'analyse qu'il faut systématiquement respecter : « *le test approprié pour les « défaillances » de toutes sortes – marché, bureaucratie, redistribution – est celui de la remédiabilité* » [Williamson 1996, p. 195].

Le concept de remédiabilité va, d'une part, ancrer l'analyse de Williamson dans la lignée des travaux de Coase et de la Nouvelle Economie institutionnelle puisque c'est le moyen, à ses yeux, de penser l'alternative marché/hiérarchie. D'autre part, il permet de fonder une économie normative sans qu'il soit besoin pour autant de poser un monde hypothétique dans lequel les hypothèses sur le comportement des agents sont irréalistes. Enfin, dans la logique d'une approche empiriste, les outils analytiques proposés par Williamson sont l'objet d'une confrontation continue avec la réalité économique.

La NEI repose sur l'hypothèse logique selon laquelle l'existence des firmes ne peut s'expliquer que s'il existe des coûts de transaction sur le marché. Sans cette condition, il n'y aurait pas de raisons pour que les transactions ne se fassent pas toujours par l'intermédiaire du marché. Inversement, de façon tout aussi logique, si le marché existe c'est parce qu'il existe des coûts d'organisation à l'intérieur des organisations. C'est ce que rappelle Coase lorsqu'il s'interroge sur la source des gains qui naissent à travers l'existence des firmes : « *Bien sûr, mon point de vue est, qu'ils proviennent, d'une réduction des coûts de transaction. Mais l'essentiel des coûts qui sont évités sont ceux qui, autrement, auraient été contractés par les transactions réalisées sur le marché entre les facteurs coopérant maintenant à l'intérieur de la firme. C'est la **comparaison** de ces coûts avec ceux qu'il faut contracter pour faire fonctionner une firme qui déterminent si il est profitable de créer une firme* » [Coase 1993, p. 59]. Ce qu'apportent ici les travaux de Williamson, c'est l'outil de la comparaison des coûts grâce à l'utilisation du concept de remédiabilité.

Subséquentement, le concept de remédiabilité permet d'échapper à une vision normative de l'économie basée sur des hypothèses irréalistes de comportement [Williamson 2000, p. 601]. En cela, Williamson s'oppose aux réflexions économiques qui s'appuient sur un modèle organisationnel idéal (optimal) et en déduisent les formes organisationnelles à réaliser⁸. Une approche qui partirait d'une situation idéale sur un marché de concurrence parfaite ou de toute autre approche en termes de *second best*, ne peut que rater l'objectif d'opérationnalisation dans la mesure où les propositions avancées ne pourraient être en adéquation avec la réalité telle qu'elle est. « *Il faut distinguer ceci [le test de remédiabilité] des gains nets hypothétiques, lorsque l'inefficacité en question est jugée par le rapprochement d'une solution possible avec un idéal hypothétique* » (Williamson [1996, p. 240]). Ici, Williamson s'inscrit explicitement dans la lignée des travaux de Simon [Williamson 2000, p. 600] pour lequel il convient de poser des hypothèses réalistes sur le comportement des agents. En dépit de la rationalité limitée des agents et de l'impossibilité qui en découle de construire des modèles économiques basés sur une axiomatisation du comportement d'agent parfaitement rationnel, les outils de la NEI permettent néanmoins de faire des propositions de politiques économiques, puisque l'on peut toujours s'interroger, pour toute forme d'organisation de l'économie, sur la possibilité de mettre en place une solution alternative réalisable à moindre coût.

Enfin, avec le concept de remédiabilité c'est une approche pragmatique qui est revendiquée, approche dans laquelle la proposition théorique subit le double test de la confrontation à au moins une proposition alternative et à la possibilité de son implémentation ; approche pour

⁸ Williamson fait remonter ce débat à l'opposition entre Robinson [1934, p. 248 et s.] qui s'oppose à « l'économie du nirvana » présupposée par Kaldor (1934) pour pouvoir définir la « firme idéale ».

laquelle un mode organisationnel existant peut être remis en cause dès lors qu'une forme alternative peut être implémentée avec des gains nets réalisables.

Au terme de cette deuxième partie – au-delà de la présentation et de l'approfondissement des concepts de Williamson – transparait en filigrane son programme de recherche. Si son projet est bien l'opérationnalisation des propositions de Coase, il ne s'agit pas pour autant d'une collection d'études empiriques mais bien de la construction de concepts pour permettre la réalisation d'études des phénomènes économiques. En ce sens, Williamson est un théoricien de l'opérationnalisation, le concepteur d'outils de l'opérationnalisation d'un nouveau paradigme⁹, la Nouvelle Economie Institutionnelle. Il convient donc, comme pour tout nouveau paradigme, de s'interroger sur sa capacité à expliquer toute la gamme des phénomènes dont il prétend rendre compte et de le confronter avec d'autres paradigmes qui ont le même type de prétention.

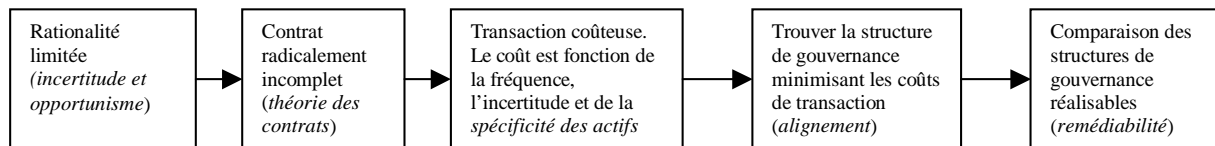
3. De l'heuristique williamsonienne à la spécificité du positionnement

Sur les questions initiales de la raison pour laquelle les organisations existent et de l'importance de leur analyse pour la compréhension des phénomènes économiques, le paradigme williamsonien a une forte cohérence dont on peut souligner la logique argumentative (3.1) et la simplicité de l'heuristique de résolution des problèmes (3.2). Cependant, ce paradigme n'est pas à l'abri d'un certain nombre de critiques. Ainsi, il est fait très souvent reproche à Williamson de focaliser son analyse sur le problème de l'allocation des ressources et de négliger l'analyse des phénomènes de production réalisée par les organisations, y compris les phénomènes de production de savoir-faire ou de compétences. Sans trancher ce débat, nous allons montrer en quoi il peut être éclairé à partir des différences en ce qui concerne les hypothèses sur la rationalité des agents (3.3)

3.1. la cohérence de la logique argumentative.

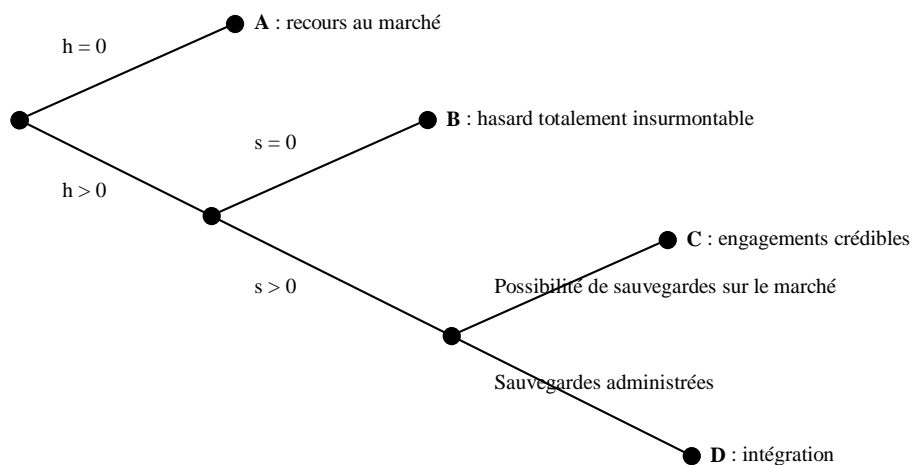
Le principe williamsonien d'analyse des choix organisationnels repose sur une logique de construction dont la prémisse initiale porte sur la nature de la rationalité des agents. Même si les agents sont dotés d'une rationalité limitée, ils peuvent agir et agiront pour satisfaire au mieux leur intérêt individuel. De cette prémisse découle le caractère radicalement incomplet des contrats. Il est strictement impossible pour les agents individuels de prévoir tous les états futurs de la nature (caractère limité de la rationalité) ou de prévoir *ex ante* la meilleure manière de gérer les aléas futurs. Pour Williamson, les agents pourront toujours inventer, en fonction des circonstances, des moyens de contourner ou d'interpréter à leur avantage exclusif les règles préalablement établies (caractère rationnel et opportuniste des individus). De là, découle l'idée que toute transaction sera coûteuse à réaliser et qu'il faut trouver la structure d'encadrement de cette transaction qui pourra la rendre la moins coûteuse possible tout en sachant qu'il n'existe pas de formes idéales d'organisations des transactions et qu'il convient donc de comparer les formes d'organisation qui peuvent être réellement mises en place. On peut reconstruire la logique argumentative du raisonnement de Williamson de la manière suivante :

⁹ Voir Williamson [2003, chap. 3, pp. 1-3].



3.2. Une heuristique du choix organisationnel des transactions.

A cette logique de raisonnement est associée une heuristique de résolution des problèmes du choix organisationnel fondée sur deux critères : la spécificité des actifs engagés dans la transaction (h) et la possibilité de mettre en place des systèmes garantissant la bonne exécution des contrats, autrement dit la possibilité de mettre en place des clauses de sauvegarde (s). Si les actifs ne sont pas spécifiques, le recours au marché minimisera les coûts de transaction. En présence d'actifs spécifiques, il faut vérifier s'il y a possibilité de mettre en place des clauses de sauvegarde. En l'absence de cette possibilité, les participants sont face à un risque de comportements opportunistes insurmontables (Williamson [2002, p. 183], [2005, p. 44]). L'engagement des participants apparaît donc instable (Williamson [1996, p. xx], [1985, trad. Frçse p. 54]). Par contre lorsqu'il existe des possibilités de clauses de sauvegarde, les participants à une transaction, selon l'environnement juridique et le degré de spécificité des actifs opteront pour la mise en place d'une forme hybride (existence de clauses de sauvegarde tout en conservant une relation de marché) ou une forme intégrée de la relation. Cette heuristique (cf. schéma) peut être utilisée pour toutes les formes de transaction.



Cette logique de construction et cette heuristique sont-elles à même de résoudre tous les problèmes de choix organisationnels ? Pour Williamson, il est par exemple possible de penser le choix stratégique des modalités de financement des entreprises à l'aide cet outil ([1991, pp. 84 et s.], [2002, p. 1986]), puisqu'on peut ramener ce choix à une option entre faire appel à un actif externe (endettement) ou intégrer cet actif (augmentation de capital). De la même façon la relation salariale peut être aussi pensée à l'aune de ce schéma (Williamson [2002, p. 185]). Plus largement dans la lignée de Williamson [1999b] certains auteurs se sont inspirés de sa réflexion de Williamson pour penser les choix de politiques économiques (Spiller [1996]).

Cependant, Williamson reconnaît que d'autres « lentilles » d'observation des organisations peuvent apporter des résultats complémentaires à la NEI et ouvre la question de savoir si nous

sommes face à une théorie qui permettrait de penser toutes les questions économiques concernant les organisations.

3.3. la question de la rationalité est au cœur des conflits entre les paradigmes.

Deux reproches sont régulièrement faits à l'approche de Williamson. D'une part, ne conduit-elle pas à minimiser la question traditionnelle en économie de la recherche de la minimisation des coûts de production ? D'autre part, n'occulte-t-elle pas la question des compétences d'une firme, lesquelles ne seraient pas réductibles à un nœud de transactions et de contrats parce qu'elles dépasseraient les relations interindividuelles entre les agents au sein d'une firme (Kogut & Zander [1992, p. 384]) ?

A la première question Williamson peut répondre de la manière suivante : les seuls cas où une analyse technologique de la coordination serait suffisante sont les cas de non séparabilité technologique et ne peuvent concerner que « les petites équipes » (Williamson [1999, p. 1088]).

Cependant, en raison de l'incertitude, toute transaction nécessite une gestion *ex post* et dès lors une limitation de l'analyse à la seule question des coûts de production sera insuffisante.

Il n'y a donc pas occultation de la question des coûts de production, mais ajout de l'existence irréductible de coûts de transaction. Autrement dit, la réduction de la firme à un problème technologique présuppose résolue la question du comportement des agents. C'est par exemple le cas de l'économie standard lorsqu'elle réduit la firme à une fonction de production grâce à l'hypothèse de rationalité illimitée des agents. C'est également le cas, avec une approche en termes de rationalité limitée, lorsque Nelson et Winter [1982] réduisent la firme à la question du développement et de l'acquisition de compétences technologiques parce qu'ils posent l'hypothèse que les agents agissent dans l'intérêt de la firme¹⁰. Il ne s'agit donc pas, pour Williamson, d'occulter la question des coûts de production, mais plutôt de considérer que les coûts de production sont le résultat de la manière d'organiser la transaction. Ainsi, comme il le montre (Williamson [1991]), la question des coûts de production peut être traitée directement à l'aide d'une analyse des coûts de la bureaucratie.

Pour pouvoir répondre à la question concernant les compétences, il convient de rappeler qu'une telle approche présuppose l'existence d'un répertoire de connaissances activé par des routines organisationnelles lesquels permettent aux agents de développer et d'utiliser des compétences dans le sens des intérêts de la firme. Ainsi, le débat entre une approche basée sur les compétences et l'approche de Williamson portera sur l'unité d'analyse pertinente : la transaction ou la routine. Sur ce débat, l'économie des coûts de transaction a développé des arguments. 1) Williamson [1999a] considère que l'unité d'analyse utilisée par les tenants d'une approche de la firme basée sur les connaissances à savoir les routines est beaucoup trop vague pour être réellement opérationnelle. 2) Par ailleurs, certains travaux montrent que la transaction peut être l'unité d'analyse pertinente pour comprendre les mécanismes d'acquisition des connaissances (Nickerson & Zenger 2005). On peut noter que sur cette

¹⁰ Cette hypothèse est possible parce que Nelson et Winter introduisent l'hypothèse d'une « trêve » dans la firme. Face à l'incertitude, liée à l'issue incertaine d'un éventuel conflit, les membres de l'organisation ont recours à la trêve, qui doit être comprise comme une mise entre parenthèse volontaire des conflits d'intérêts individuels et collectifs : « *comme une trêve entre les nations, la trêve entre les membres d'une organisation tend à donner naissance à une culture symbolique particulière partagée par les parties. Une reprise ouverte des hostilités pourrait être coûteuse et pourrait aussi impliquer une brusque élévation de l'incertitude au sujet des positions futures des parties. En conséquence, l'état de trêve est considéré ordinairement comme valable et une rupture de ses termes ne peut être prise à la légère.* » [Nelson & Winter 1982, p. 111]

question des compétences beaucoup de travaux insistent sur la complémentarité des deux approches (Foss [1996a & b], Williamson [1999], Jacobides & Winter [2004])¹¹.

Quoiqu'il en soit sur ce débat, la compréhension de la spécificité de l'approche de l'économie des coûts de transaction par rapport aux autres approches, impose de revenir sur la question de la rationalité. En effet, sur cette question de la rationalité prêtée aux agents individuels, l'approche de Williamson se trouve sous les feux de critiques croisées. D'une part, pour la théorie de l'agence et la théorie des contrats incomplets, l'hypothèse de rationalité illimitée, si elle se heurte à des frictions, n'en reste pas moins une hypothèse suffisamment fiable pour pouvoir modéliser le comportement des agents (voir chapitre sur Oliver Hart). D'autre part, les défenseurs de l'hypothèse d'une rationalité cognitivement limitée reprochent à Williamson de conserver une analyse trop exclusivement tournée vers les comportements opportunistes et la recherche de la satisfaction de l'intérêt individuel. Cette critique est formulée par divers auteurs parmi lesquels : Simon [1991], Ghoshal & Moran [1996], Hodgson [1998], Dosi [2004, p. 218]. En réponse à cette critique, Williamson reproche aux tenants de cette forme de rationalité limitée de considérer que les agents sont extrêmement myopes. Il écrit par exemple : « *entre myopie et prévoyance, l'approche en termes de compétence insiste principalement sur la première* » (Williamson [1999, p. 1094]).

Ce qui importe ici pour Williamson, c'est l'impossibilité d'exclure l'hypothèse de comportements opportunistes : « *en l'absence d'opportunisme, tout ce qui suit disparaîtrait : le hasard moral, la sélection adverse, le tirage au flan, les filtrages, la poursuite de sous objectifs non dits, les distorsions et toutes les autres tromperies stratégiques* » (Williamson [1999, p. 1099]). Cependant, l'opportunisme n'est ni une vertu en soi¹², ni le seul comportement des individus¹³. L'opportunisme doit être pris en considération parce que les problèmes organisationnels naissent plus de ce qui peut opposer les individus que de ce qui peut les unir. Dès lors, l'insistance est portée sur les mécanismes organisationnels qui peuvent créer de l'ordre. A l'inverse, Simon, considère que l'organisation est un moyen de créer des procédures rationnelles permettant aux individus de faire face à leur rationalité limitée. Pour Simon, les individus sont naturellement loyaux et dociles¹⁴. Au fondement de la différence entre ces deux approches, c'est bien le maintien par Williamson d'une forte intentionnalité des acteurs capables d'imagination et d'invention qui justifie son approche.

Cette différence essentielle dans l'appréciation de la rationalité se retrouve aussi vis-à-vis des approches évolutionnistes. Les individus, du fait de leur plus forte rationalité dans l'économie des coûts de transaction, continuent à jouer un rôle central (il ne peut y avoir de compétences que dans la tête des individus et les individus peuvent avoir intérêt à dissimuler leurs compétences). Dès lors, y compris pour les compétences, la question centrale reste celle de savoir comment se réalisera l'échange de compétences (y compris la question du partage de découvertes, partage d'apprentissage, etc.) L'unité d'analyse pertinente reste donc la transaction et le degré de spécificité des actifs humains liés à leurs compétences et non la

¹¹ Williamson lui-même écrit : « *je vois la relation entre l'approche par les compétences et l'approche par la gouvernance à la fois comme rivale et complémentaire* » [1999, p. 1106].

¹² « *Concéder l'opportunisme n'est pas, toutefois, le célébrer* » (Williamson [1999, p. 1099]).

¹³ Ainsi, Williamson, utilise le concept d'atmosphère pour souligner les comportements qui relèvent d'attitudes de coopération. Ce concept d'atmosphère, est présenté par B. Baudry [1999, pp. 64-65] de la façon suivante : « *s'interrogeant sur les possibilités d'utilisation à des fins personnelles du téléphone et du papier de l'université par les enseignants, Alchian et Demsetz indiquent que ces pratiques pourraient être éliminées par le contrôle, et simultanément les revenus monétaires augmenteraient* ([1972], p. 779-780). *Williamson critique ce raisonnement en soulignant la possibilité d'interaction, aux niveaux des attitudes des individus, entre plusieurs types de transaction. Pour lui, le contrôle de telles « peccadilles » ([1975], p. 56), qui est peu coûteux, est susceptible d'entraîner une diminution de la coopération des individus car il engendrera un « ressentiment »* »

¹⁴ Simon se réfère à la biologie et la psychologie évolutionnistes pour rendre compte de cette propension naturelle des individus (Simon [1983]).

routine comme mécanisme de développement de compétences propres à une firme. Cependant, l'approche de Williamson n'exclut pas des points de convergence avec celle des évolutionnistes dès lors que cette dernière intègre dans son analyse des routines, les questions de gouvernance des conflits potentiels (Williamson [1999, p. 1096]¹⁵.)

Au total, l'agent individuel, dotée d'une rationalité, au sens d'une capacité à penser son intérêt de façon autonome, est un agent calculateur et la science des organisations, si elle veut faire reposer ses analyses sur des hypothèses réalistes doit toujours prendre en compte cette capacité calculatrice. Ainsi Williamson [1996, chapitre 10] reproche l'utilisation de la notion de confiance en économie des organisations parce que très souvent les situations de confiance peuvent s'expliquer par un calcul des agents individuels qui considèrent qu'ils ont un intérêt à faire confiance à d'autres agents.

Nous aurions pu montrer, de la même manière, en quoi le débat avec les sociologues des organisations peut être éclairé à l'aide de cette problématique des hypothèses sur la rationalité¹⁶. Cette position singulière de Williamson (combinant une approche de la rationalité basée sur la recherche de l'intérêt individuel et une approche de la rationalité cognitivement limitée) en fait un auteur quelques fois rabattu du côté de la théorie économique « dominante » ou d'autres fois un auteur inscrit dans le courant « hétérodoxe ».

Conclusion générale :

Williamson a cherché à faire œuvre paradigmatique : son œuvre, qui concilie développements théoriques, empiriques, voire réflexion et parti pris méthodologique, a réellement cherché à proposer une lecture d'ensemble des organisations. Par-delà (et grâce aux) les débats suscités, il convient de souligner les progrès permis par l'œuvre de Williamson : dans la vision des choix de structures de gouvernance, de l'organisation des transactions, de l'articulation de ces choix aux aspects institutionnels,... Williamson a permis de faire œuvre innovante depuis ses premiers articles.

Cependant, si son heuristique est stimulante – et a permis par les critiques suscitées de faire progresser le débat scientifique – il convient de souligner que Williamson a ouvert d'autres champs de réflexion ou a appelé à l'ouverture de ces champs sans les approfondir.

Au moins deux séries de réflexion proposées par Williamson concernant la théorie des organisations restent en grande partie à mener :

- La question de la cohérence interne d'une organisation ouvre deux pistes de réflexion. D'une part, la firme est une collection cohérente de transactions. En cela, elle apparaît non seulement comme une structure de gouvernance possible pour une transaction donnée, mais aussi comme une chaîne de transaction. D'autre part, la gestion de la coordination des tâches à l'intérieur des organisations n'est pas l'unique tâche du management qui doit également faire face à la question de la coordination des tâches de coordination.

- En 1996, Williamson a proposé de définir un quatrième type de structure de gouvernance, qu'il appelle la bureaucratie, laquelle correspond aux formes actuelles d'organisation de marché avec un agent public régulateur. S'il a fourni une caractérisation d'ensemble de cette forme, il convient de s'interroger sur sa caractérisation, et sur sa possible articulation avec le cadre existant : ne sommes-nous pas conduits à imaginer autant de formes de gouvernance qu'il y a de situations ?

L'approfondissement de ces questions est un défi majeur pour la Nouvelle Economie Institutionnelle. En effet, si l'on admet que l'organisation et une chaîne cohérente de

¹⁵ En l'espèce, il s'agit d'une présentation des points de vue défendus par Coriat & Dosi [1998].

¹⁶ Voir, par exemple, Granovetter [2000, pp. 85 et s.].

transactions, la possibilité de penser l'alternative marché/hiérarchie avec comme unité d'analyse la transaction – idée au fondement même de ce courant – pourrait se trouver remise en cause.

Bibliographie

BROUSSEAU Eric & GLACHANT Jean-Michel (eds) [2002] *The Economics of Contracts: Theories and Applications*, Cambridge University Press.

COASE Ronald H. [1937], The Nature of the Firm, *Economica*, 2 (1), repris dans WILLIAMSON Oliver E., WINTER S.G. [1991], *The Nature of the Firm*, Oxford University Press.

COASE Ronald [1993]"Law and Economics at Chicago" *Journal of Law and Economics*, 36, p.239

CORIAT B. et DOSI G. (1998), Learning how to govern, and learning how to solve problems, in CHANDLER A., HAGSTÖM O. and SOLWELL O., Paper prepared for the PRINCE Bertil Symposium on "The dynamic firm held in Stockholm.

Donaldson, Lex (1995) *American Anti-management theories of Organization*, Cambridge University Press,

DOSI, G. (2004), « A Very Reasonable Objective Still Beyond Our Reach: Economics as an Empirically Disciplined Social Science », In : AUGIER, M. & MARCH J. G., *Models of a man: Essays in Memory of Hebert Simon*, Cambridge (Massachusetts), London (England), MIT Press, pp. 211-226.

FINON Donimique et PEREZ Yannick [2007] *Transactional Efficiency and Public Promotion of Environmental Technologies: The Case of Renewable Energies in the Electric Industry*, *Ecological Economics Review* à paraître.

FOSS N. (1996a) "More Critical Comments on Knowledge-Based Theories of the firm". *Organization Science* 7: 519-523.

FOSS N. (1996b) "Knowledge-Based Approaches to the Theory of the Firm: Some Critical Comments". *Organization Science* 7: 470-476.

FOSS, Nicolai J. and Peter G. KLEIN. 2005. "Entrepreneurship and the Economic Theory of the Firm: Any Gains from Trade?" In Rajshree Agarwal, Sharon A. Alvarez, and Olav Sorenson, eds., *Handbook of Entrepreneurship: Disciplinary Perspectives*. Norwell, Mass: Kluwer.

GHOSHAL Sumantra & MORAN Peter [1996], Bad for Practice : A Critique of the Transaction Cost Theory, *Academy of Management Review*, 21 (1), pp. 13-47.

GRANOVETTER, M. (1985). "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness." *American Journal of Sociology*, 91(November): 481-510.

GROSSMAN, Sanford and HART, Oliver [1986] "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration." *Journal of Political Economy*, August, 94(4), pp. 691–719.

HART, Oliver. 1995. *Firms, Contracts and Financial Structure*. Oxford: Clarendon Press.

HODGSON G. M. (1998), "The Approach of Institutional Economics", *Journal of Economic Literature*, XXXVI: 166-192.

JACOBIDES & WINTER [2004] The Co-Evolution Of Capabilities And Transaction Costs: Explaining The Institutional Structure Of Production, Working paper London School of Economics

JOFFRE éd. 2001 La théorie des coûts de transaction. Regard et analyse du management stratégique, Vuibert, collection institut Vital Roux [2001], pp. 129-145.

JOSKOW Paul L. [1991] The role of Transaction cost economics antitrust and public utility regulatory policy, *Journal of Law Economics and Organisation*, volume 7.

JOSKOW Paul L. [1996] Introducing Competition into Regulated Network Industries *Industrial and Corporate Change* 2, 341-82.

Kaldor N. (1934), « A Classificatory Note on the Determinateness of Equilibrium », *Review of Economic Studies* 1(2), 122-136.

- KLEIN Benjamin, CRAWFORD Robert G. & Armen A. ALCHIAN [1978], Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Contracting Process, *Journal of Law and Economics*, 21 (2), pp. 297-326.
- KOGUT B., ZANDER U. [1992] "Knowledge of the firm, combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science*, n° 3, p. 383-397.
- KOGUT B., ZANDER U. [1996] "What Firms Do ? Coordination, Identity and Learning", *Organization Science*, vol 7, n° 5, p. 502-509.
- MASTEN Scott E., MEEHAN James W. & Edward A. SNYDER [1991], The Costs of Organization, *Journal of Law, Economics and Organization*, 7 (1), pp. 1-27.
- NELSON, R. ET WINTER, S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- NICKERSON JACK A, ZENGER TODD R, [2005] "Comparison cost economics and the theory of the firm," working paper.
- PERROW, Charles (1986), *Complex Organizations. A Critical Essay*. 3e édition. Random House.
- PFEFFER Jeffrey [1994], *Competitive Advantage Through People. Unleashing the Power of the Work Force*, Boston (Mass.) : Harvard Business School Press.
- ROBINSON [1934]
- SIMON, H. A. (1991), « Rationality in Political Behavior », February, Carnegie Mellon University.
- SPILLER P.T. [1996] *Institutions & Commitments Industrial and Corporate Change Volume 1*, pp 421-452.
- WILLIAMSON Oliver E. [1975], *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*, Free Press.
- WILLIAMSON Oliver E. [1985], *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press.
- WILLIAMSON Oliver E. [1990b], Chester Barnard and the Incipient Science of Organization, in WILLIAMSON O.E. (ed.) [1990a], *Organization Theory. From Chester Barnard to the Present and Beyond*, Oxford University Press, pp. 172-206.
- WILLIAMSON Oliver E. [1990c], The Firm as a Nexus of Treaties : An Introduction, in Aoki, Gustafsson, Williamson, pp.1-25.
- WILLIAMSON Oliver E. [1991], Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 269-296.
- WILLIAMSON Oliver E. [1993], The Evolving Science of Organization, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 149 (1), pp. 36-63.
- WILLIAMSON Oliver E. [1996], *The Mechanisms of Governance*, New York : Oxford University Press.
- WILLIAMSON Oliver E. [1999a], Strategy Research: Governance and Competence Perspectives, *Strategic Management Journal*, December, 20, pp. 1087-1108.
- WILLIAMSON Oliver E. [1999b] Public and private bureaucracies: a transaction cost economic perspective, *Journal of Law, Economics and Organisation*, p. 306-342.
- WILLIAMSON Oliver E. [2002], *Empirical Microeconomics: Another Perspective*, in Mie Augier and James March (eds), *The Economics of Choice, Change, and Organization*, Northampton, MA: Edward Elgar, pp. 419-441.
- WILLIAMSON Oliver E. [2002b], The Theory of the Firm as a Governance Structure: From Choice to Contract, *Journal of Economic Perspectives*, 16 (Summer), pp.171-195.
- WILLIAMSON Oliver E. [2004], *Why Law, Economics and Organization?*, *Kobe Law Journal*, 54 (June 2004), pp. 63-124.
- WILLIAMSON Oliver E. [2005], Transaction cost economics and business administration, *Scandinavian Journal of Management*, à paraître.