

Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction

Michel Ghertman

DANS **REVUE FRANÇAISE DE GESTION** 2003/1 n^o 142 , PAGES 43 À 63
ÉDITIONS JLE

ISSN 0338-4551

DOI 10.3166/rfg.142.43-64

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-1-page-43?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour JLE.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.



Oliver Williamson

et la théorie des coûts de transaction*

Oliver Williamson a consacré sa vie à la recherche théorique sur les coûts de transaction. Il est parti d'une analyse de deux formes extrêmes de modes de gouvernance le marché et la firme avant d'étudier les formes hybrides comme les alliances et les contrats. Il a ainsi pu établir des propositions normatives permettant aux agents économiques de choisir les modes de gouvernance qui serviront d'institutions pour leurs transactions aux moindres coûts.

Oliver Williamson occupe une place très particulière parmi les grands auteurs du management. Il est le seul ayant à la fois :

- construit les fondements de la théorie des coûts de transaction, basée sur le principe normatif qu'économiser sur les coûts de transaction est préférable au gaspillage résultant de choix guidés par le hasard ou « l'intuition managériale »,
- déduit des principes normatifs concernant le choix *ex ante* par les agents économiques des modes de gouvernance, qui serviront d'institutions pour leurs transactions réalisées *ex post*,
- entraîné plusieurs centaines de travaux empiriques, en économie, finance, marketing et stratégie par des chercheurs soucieux de tester statistiquement les propositions normatives produites par son architecture théorique.

Les trois contributions ci-dessus s'enrichissent régulièrement de nouveaux apports théoriques et empiriques produits par des chercheurs en économie et management. L'influence de l'économie des coûts de transaction (ECT) ne se fait pas sentir uniquement parmi les thèses de doctorat et les publications académiques, mais également au sein des cours d'économie et des manuels de management.

L'impact sur les agents économiques est peut-être plus lent à se propager, mais il est bien réel grâce à deux

* L'ouvrage est disponible sur shs.cairn.info sous le titre "Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction".

partners de Mc Kinsey (Stuckey et White, 1993) pour les décisions d'intégration verticale et un directeur de Betents Consultants (Ghertman, 2000) pour le choix d'un mode de présence à l'étranger. Il a été essentiel pour le changement de la jurisprudence américaine concernant l'intégration verticale et les contrats de franchise (Williamson, 1975).

Oliver Williamson occupe une place unique parmi les fondateurs de l'économie néo-institutionnelle. C'est le seul à s'intéresser au management interne de l'entreprise au même titre qu'aux autres institutions de l'économie. Puisque les transactions peuvent être véhiculées par des institutions (ou modes de gouvernance) comme le marché (système de prix), des formes hybrides (contrats) ou bien par l'entreprise (au sein même de l'organisation), chacun des modes doit être analysé avec les mêmes concepts, de façon à pouvoir être ensuite comparé à d'autres avec les mêmes instruments de mesure. Son intérêt pour le management et son insistance à mesurer les dimensions des transactions et des modes de gouvernance le distinguent de Coase, North ou Akerlof. Pour bien le situer au sein de la pensée néo-institutionnelle, il est utile de résumer très brièvement les travaux des prix Nobel d'économie de cette obédience : Coase (1991) et North (1993). On peut y rattacher Akerlof (2002), pour l'asymétrie d'information et la sélection adverse.

C'est Coase (1937, 1984, 1988, 1997) qui a légitimé l'existence de la firme aux yeux des économistes libéraux, fervents admirateurs du « marché » comme seule institution économique efficace. Est-il utile de rappeler que leurs écrits prônent la « main invisible » d'un système de prix dans lequel l'entreprise est réduite à une fonction de

production, sans mécanisme de coordination interne, ni management, donc avec des coûts de transaction égaux à zéro ?

Demsetz (1967) ironisait en faisant référence au « marché » comme à un état idéal de Nirvana. Pour Coase, si la firme existe, c'est que, dans certaines circonstances, mais pas dans toutes, elle permet l'exécution de transactions à des coûts inférieurs à ceux du « marché ». Ce qui caractérise la firme, c'est l'absence d'un système de prix, remplacé par un mécanisme interne de coordination. La main invisible des prix cède la place à celle, bien visible, des propriétaires et dirigeants. Les lois des sciences physiques, avec le calcul marginaliste de l'optimum des néo-classiques peuvent dès lors céder la place aux stratégies des êtres humains et à leur observation par les sciences sociales. La qualité des dirigeants, des consultants et des professeurs de management ne sont plus des variables négligeables.

North (1981, 1990, 1994) est un historien des institutions de l'économie dont la contribution principale est d'avoir expliqué pourquoi la croissance économique existe dans certains pays et pas dans les autres. L'environnement institutionnel formel (pouvoir politique, légal et administratif) et informel (culture, normes, valeurs) détermine les règles du jeu économique, qui servent d'incitations pour les entrepreneurs. Lorsque l'environnement institutionnel est crédible, les incitations sont positives, les transactions entre agents économiques s'intensifient, leur coût unitaire baisse, l'investissement et la croissance sont au rendez-vous. Lorsque les incitations sont peu crédibles, lorsque le politique est dictatorial et s'approprie par la force la rente des entrepreneurs, c'est l'inverse qui se produit avec

son cortège de sous-développement et de pauvreté. Chez North, comme pour la plupart des néo-institutionnalistes, c'est le politique qui définit les règles du jeu économique, à l'inverse des libéraux et des marxistes.

Akerlof, prix Nobel 2002, est très cité pour son article de 1970 sur les « citrons » (en anglais : « lemons », terme argotique signifiant « nanard » ou rebut). Il démontre que dans un système de prix, l'asymétrie d'information entre vendeurs et acheteurs amène les premiers à garder les bons produits et à sélectionner les mauvais pour les vendre. Le vendeur est en effet souvent le seul à posséder l'information lui permettant de faire la distinction entre ses qualités de produits. Il peut vendre ainsi les mauvais au même prix que les bons. Le « marché » fait donc une sélection adverse, ou de façon plus imagée « la main invisible se met le doigt dans l'œil ».

Williamson intègre bien les apports de North, Coase et Akerlof : l'environnement institutionnel détermine les règles du jeu pour le choix des modes de gouvernance (Williamson, 1998). La firme et le marché sont les deux institutions de l'économie qu'il analyse en premier (1975) avant d'y rajouter les formes hybrides (1985, 1994). L'asymétrie d'information est l'une des formes de l'opportunisme *ex-ante* (1985, 1994).

Il réunit tous ces éléments avec d'autres pour constituer son architecture théorique. Nous traiterons les attributs (ou caractéristiques) des transactions dans une première partie, les caractéristiques des modes de gouvernance dans une seconde avant de sélectionner quelques travaux empiriques qui ont permis des avancées dans l'utilisation de l'ECT pour le management.

I. – LES ATTRIBUTS DES TRANSACTIONS

Puisque les transactions entre agents économiques peuvent utiliser comme support institutionnel des modes de gouvernance différents, nous analyserons les caractéristiques des transactions avant celles des modes de gouvernance.

La transaction, ou échange, implique au moins deux agents, qu'il s'agisse de plusieurs firmes ou d'unités opérationnelles différentes au sein de la même organisation. Le niveau d'analyse n'est donc pas l'individu (comme en psychologie), la firme (comme dans la théorie de la ressource), le contrat (comme en droit) ou le marché (comme dans la théorie néo-classique) mais bien la transaction. Chaque partenaire se distingue par la maîtrise d'une technologie différente, dans les cas d'un acheteur et d'un fournisseur faisant partie de firmes indépendantes ou des départements R&D et production de la même entreprise, par exemple.

Puisque les transactions sont engagées et conclues par des êtres humains, les axiomes comportementaux (rationalité limitée et opportunisme) doivent être précisés avant d'analyser les attributs des transactions.

Axiomes comportementaux : rationalité limitée et opportunisme

C'est Simon (1947) qui a développé le concept de rationalité limitée, c'est-à-dire l'incapacité à être totalement informé et à comprendre et prévoir les réactions des employés, des fournisseurs, des clients et des concurrents. En effet, eux-mêmes ne savent pas forcément à l'avance ce qu'ils vont faire. Williamson a repris ce concept en rendant hommage à Simon.

La rationalité limitée ne fait pas l'objet de controverse.

Il n'en va pas de même pour le deuxième axiome behavioriste, apporté par Alchian et Demsetz (1972) et repris par Williamson (1975). Il s'agit de l'opportunisme, c'est-à-dire la volonté des individus d'agir dans leur propre intérêt en trompant éventuellement autrui d'une façon volontaire. L'opportunisme peut s'exercer *ex-ante* en cachant des informations ou des intentions ou *ex-post* en saisissant les éléments non écrits du contrat ou de la situation interne à l'entreprise pour tirer avantage d'événements imprévus. Ce concept a été critiqué violemment par ceux qui cherchent à établir une théorie économique sur la base de la notion de confiance (Goshal et Moran 1996). Oliver Williamson y a répondu patiemment et dans le détail (Williamson, 1996 ; 1999). Une grande partie des éléments de sa réplique était déjà incluse dans une « digression » de trois pages sur l'opportunisme (Williamson, 1985) probablement non lue ou mal comprise par ses détracteurs. Ghertman (2000) l'a souligné de façon humoristique et partiellement sarcastique en ajoutant que Ghoshal et Moran (1996) auraient dû plutôt critiquer Alchian et Demsetz (1972), puisqu'ils sont les créateurs du concept, repris ensuite dans les nombreux travaux de Williamson.

Ce n'est pas parce que l'on affirme que l'opportunisme existe, que l'on est partisan de son développement. Il existe, la confiance aussi. Toutefois ni l'un ni l'autre ne sont inscrits sur le T-shirt du partenaire avec lequel on va réaliser une transaction économique, et si il l'était, l'information n'en serait pas fiable pour autant. La confiance n'est donc pas un concept opérationnel pour choisir entre des modes de

gouvernance. Il faut bien se prémunir contre le risque d'opportunisme. Si la confiance existait entre tous, il ne serait pas nécessaire d'écrire des contrats, ni d'avoir tant d'avocats, surtout aux États-Unis. Toutefois, dans la gestion interne des organisations, plus la confiance existe entre les partenaires et plus leur sentiment d'appartenance et d'identité est forte, plus l'organisation sera efficace. Toutefois, les contrats de travail sont quand même nécessaires. Sinon les employés subiraient des risques d'opportunisme de la part de leurs employeurs et vice-versa. Les premiers réagiraient en passant une grande partie de leur temps à en abaisser les effets négatifs, en travaillant de façon moins efficace, et les seconds en faisant varier à la baisse les niveaux de rémunération. La productivité en serait lourdement affectée. De la même façon, l'accroissement de la confiance lorsque des formes hybrides sont choisies, diminue le coût de leurs transactions, en particulier par l'échange volontaire d'otages (Williamson, 1985), synonyme d'intensité accrue de la spécificité des actifs (voir infra).

Les attributs des transactions

Les attributs des transactions, en tant que déterminants des coûts de transaction, sont des éléments essentiels pour l'arbitrage entre les modes de gouvernance.

Trois attributs sont utilisés par Williamson : la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence.

La spécificité des actifs est le concept ayant donné lieu au plus grand nombre de travaux empiriques (Klein et Shelanski, 1995, Masten, 1996). Un actif est dit spécifique, lorsqu'un agent économique y aura investi d'une façon volontaire pour une transac-

tion donnée et qu'il ne pourra être redéployé pour une autre transaction sans un coût élevé. On imagine mal un réseau ferroviaire ou de télécommunications installé au Mexique dans l'objet de transactions avec un opérateur de chemins de fer ou de télécommunications mexicain qui puisse être redéployé ensuite dans un autre pays. On comparera donc le niveau de spécificité des actifs, pour une transaction donnée. Dans le cas d'une vente d'appareils de téléphones fixes ou portables par contre, si l'opérateur mexicain change d'avis, on pourra facilement les redéployer vis-à-vis d'un autre client. L'une des transactions aura donc une spécificité des actifs supérieure à celle de l'autre. On voit déjà par cet exemple qu'il n'est pas nécessaire d'avoir un instrument pour mesurer de façon cardinale les coûts de transaction pour les deux modes de gouvernance sous-jacents aux deux exemples ci-dessus : le contrat récurrent pour un réseau et le contrat de court terme pour les appareils de téléphone. On aura simplement effectué là un choix ordinal et discret sur une base qualitative et comparative sans passer par un instrument de mesure commun comme une devise ou un nombre de kilogrammes. Plusieurs types de spécificité des actifs existent : la spécificité de site, physique, sur mesure, de marque et humaine. Cette dernière est la plus importante surtout dans les industries à haute technologie ainsi que dans les services. Elle aura donc certainement le plus de poids dans l'évaluation ou la prévision des modes de gouvernance choisis dans ces industries.

Comme l'indiquait Ghertman (1994) : « Le concept de spécificité des actifs est particulièrement important puisqu'il influence de façon très substantielle les coûts de transac-

tion mais également la nature du produit et de la technologie qui feront l'objet de la transaction. La spécificité des actifs influence donc le résultat des transactions en termes de choix stratégiques et des coûts de production. Plus les actifs seront spécifiques à une transaction entre deux partenaires, plus l'un et l'autre seront prêts à faire des investissements importants qui permettront des choix technologiques d'avant-garde et donc des économies d'échelle et de champ. Un accroissement éventuel des coûts de transaction d'un contrat évolutif par rapport à un contrat récurrent ou une solution de marché pourra être largement compensé par le bon choix de la technologie et du produit qui permettront d'améliorer la position concurrentielle et/ou diminuer les coûts de production ».

L'incertitude se divise en deux composantes. La première est l'incertitude interne qui recouvre la complexité et le caractère tacite des tâches que l'entreprise effectue en interne ou que deux firmes différentes effectuent lors d'une transaction de transfert de technologies. La deuxième est l'incertitude externe qui comprend l'incertitude technologique, l'incertitude légale réglementaire et fiscale, et l'incertitude concurrentielle.

Les transactions peuvent être fréquentes comme lors des approvisionnements d'un restaurant ou peu fréquentes ou même uniques comme dans le cas de la construction d'un barrage ou d'une université. Plus les biens échangés sont standards, c'est-à-dire ayant un très faible niveau de spécificité des actifs, et d'incertitude interne, plus les transactions seront fréquentes, plus le marché sera le mode de gouvernance choisi. Par contre, plus la spécificité des actifs et l'incertitude interne seront élevées

et la fréquence des transactions sera faible, plus on aura affaire à un contrat ou à une opération interne au sein d'une hiérarchie.

La fréquence n'est pas forcément l'attribut des transactions le plus important lors du choix d'un mode de gouvernance.

Une grande partie des travaux de Williamson, surtout avant son article de 1991 dans *Administrative Science Quarterly*, établit des propositions théoriques normatives sur les relations entre attributs des transactions et modes de gouvernance. La spécificité des actifs y joue un rôle central. Pour se prémunir contre des coûts de transaction élevés dus à l'opportunisme des agents, aux différentes formes d'incertitude ou à une fréquence élevée pour des produits sans cesse renouvelés pour rester innovants, il est nécessaire que les engagements réciproques soient crédibles pour les deux partis (North (1990) traite de la crédibilité des engagements de l'environnement institutionnel pour les agents économiques alors que Williamson utilise le même concept pour les transactions entre différents agents). La situation d'otages mutuels (Williamson, 1985), fondée sur une spécificité réciproque élevée, devient une base autrement crédible qu'un sentiment de confiance, toujours sujet à erreur d'appréciation ou à transformation en sentiment de méfiance. Plus l'opportunisme et les incertitudes sont élevés, plus la spécificité des actifs doit être intense, moins les agents auront recours au marché. Avec un niveau élevé de spécificité des actifs, plus l'incertitude sur leur durée de vie est faible et *ceteris paribus*, plus le besoin de les renouveler est élevé, plus l'un des agents aura intérêt à intégrer l'autre. La coordination interne par la firme remplace alors le contrat récurrent. En situation d'otage uni-

latéral, l'agent ayant investi de son côté dans un actif spécifique à la transaction, sans réciprocité, devra se prémunir contre l'opportunisme de l'autre agent sur le partage de la rente, quelle que soit l'incertitude sur la durée de vie des actifs. L'intégration verticale est alors recommandée.

Puisque plusieurs attributs des transactions, considérés comme des variables indépendantes, influencent les modes de gouvernance utilisés – la variable dépendante – le nombre de relations peut s'avérer important et complexe à élaborer. C'est précisément de là que viennent les opportunités de travaux empiriques. L'ECT appliquée aux modes de gouvernance a permis l'élaboration de nombreuses hypothèses dérivées de la théorie et susceptibles de tests statistiques sur des données empiriques. La plupart des quatre cents travaux corroborant l'essentiel des propositions de l'ECT, mentionnés par Williamson (1999), concerne les relations entre attributs et modes de gouvernance.

II. – LES CARACTÉRISTIQUES DES MODES DE GOUVERNANCE

Nous passerons successivement en revue les trois modes de gouvernance : le marché, la firme (ou hiérarchie) et les formes hybrides, avant d'examiner leurs trois caractéristiques : types de droit de référence, nature de leur adaptabilité et instruments de management. Ensuite nous analyserons la méthode de choix discret des modes de gouvernance.

1. Les trois modes de gouvernance

Le concept de marché entraîne de nombreux malentendus car il a des sens variés et parfois divergents. Pour les partenaires

signant un contrat, « ils concluent un marché ». Pour une entreprise soumissionnant à une offre publique d'achat, lorsqu'elle a réussi, elle a « obtenu un marché », c'est-à-dire dans ce cas-là, un client. En marketing un « marché » représente un ensemble de clients. En stratégie un « marché » est soit un couple produit-clients ou une triade technologie-produit-clients ou bien encore le terrain sur lequel les entreprises s'affrontent pour obtenir des clients ou des ressources. La théorie des coûts de transaction n'utilise aucun des sens ci-dessus puisqu'elle s'en tient au concept de marché de l'économie néo-classique, c'est-à-dire un système de prix dans lequel la firme est une fonction de production. Puisque marché, hybride et hiérarchie (ou firme) sont des modes de gouvernance distincts et donc mutuellement exclusifs.

Les firmes se font concurrence pour des clients ou des ressources. Estimer que la concurrence entre des firmes (niveau de spécificité des actifs conséquents) d'un marché (système des prix, spécificité des actifs inexistante) ne peut qu'engendrer une confusion conceptuelle. Lorsque deux entreprises se vendent des produits, elles peuvent utiliser le marché si les produits sont standard ou bien une forme hybride comme le contrat, récurrent ou évolutif, en cas de transactions répétitives pour la sous-traitance. Ménard (1995) a précisé ces concepts dans un article faisant autorité.

La hiérarchie est le concept utilisé par Williamson (1975, 1985, 1995) pour parler de ce que l'on appelle la firme ou l'entreprise. Le concept de hiérarchie se distingue de celui de « marché » par le « fiat », c'est-à-dire l'acte d'autorité ou ordre qui tient lieu de mécanisme interne de coordination pour Williamson. Les théoriciens de l'orga-

nisation, Barnard (1938), Simon (1947, 1991) ou Mintzberg (1986), considèrent l'organisation comme un lieu peuplé d'acteurs ayant un objectif commun et des objectifs individuels différents, et réunis par des mécanismes de coordination. La décision de participer ou son contraire, la possibilité de rester à son poste de travail en faisant le moins possible, vient de Simon (1947). La coordination vient de Coase (1937) et Barnard (1938). North (1990) cite plusieurs auteurs pour expliquer le rôle de l'organisation : Marglin (1974) qui y voit un instrument pour exploiter les travailleurs, Williamson (1975, 1985) qui s'en sert comme d'un outil pour résoudre les problèmes de spécificité des actifs et d'opportunisme (voir définitions plus haut) et Barzel (1982) pour réduire les coûts de mesure et de contrôle de l'activité économique. Les théoriciens de l'organisation et les économistes y voient donc des objectifs multiples et variés. En plus, l'organisation peut difficilement être réduite à une seule variable (Ghertman, 1994). La description de la hiérarchie comme un lieu d'exercice du « fiat » ne correspond plus aux prescriptions du management moderne (Hammer et Champy, 1993; Ostroff et Smith, 1993) mais plutôt à celles de Fayol (1916). Toutefois, elle est nécessaire selon Williamson (1985) pour distinguer les formes de gouvernance discrètes que sont le marché, la hiérarchie et les formes hybrides. L'utilisation d'autres mécanismes de coordination, comme une identité commune avec des processus consensuels, toujours sous contrainte de décision de recrutement ou de licenciement pris par la hiérarchie ne change rien à la nature discrète (au sens algébrique) des modes de gouvernance.

Le premier effort de Williamson a été d'isoler les deux formes extrêmes : la hiérarchie et le marché. Il a analysé les formes hybrides plus tard (Williamson, 1985). Elles sont plus complexes à étudier et nombreuses : contrat de fourniture ou de vente à court terme, contrat récurrent à plus long terme, accord de licence de fabrication de sous-traitance de franchise ou de marque. Les alliances sont des formes composites de contrats, éventuellement nombreux, et de hiérarchies conjointes (filiales communes).

2. Les caractéristiques des modes de gouvernance

Elles se composent des types de droit de référence, des modes d'adaptation et des instruments de management.

Les droits de référence

La branche williamsonienne de l'ECT ne fait pas seulement appel à l'économie et à la sociologie des organisations, mais également au droit, dont chaque type sert de support de référence et d'instance lors de litiges éventuels pour chacun des trois modes de gouvernance.

Le contrat classique s'applique à la transaction néo-classique idéale par le marché. Les transactions se font sur le marché au comptant, elles restent essentiellement monétaires, comme sur des commodités normées (devises, matières premières). L'identité des partis importe peu. Les produits, leur qualité et les délais sont standards. En cas de litige, le tribunal peut porter un jugement sans connaissance des métiers des partis.

Le contrat néo-classique utilise l'arbitrage en cas de litige. Il nécessite une plus grande connaissance des métiers des partis à qui l'arbitre peut demander des explications

orales. Les agents sont des entités juridiquement indépendantes mais reliées par un contrat évolutif plus souple que le néo-classique. Il permet des adaptations en cas de variation des conditions contractuelles. Il est utilisé pour les formes hybrides.

La retenue (*forebearance*) constitue le droit de référence implicite au sein des entreprises. Le rejet fréquent ou systématique des compromis par une division, un département ou un service est interprété comme un refus de coopérer avec les autres plutôt qu'une adhésion forte à la stratégie ou à l'éthique de l'entreprise. De même, les tribunaux se refusent à intervenir dans un litige entre deux départements de la même firme. Ils doivent se mettre d'accord ou en référer au niveau supérieur de la hiérarchie en cas de litige. La firme est en quelque sorte sa propre juridiction d'appel.

Les types d'adaptabilité

Williamson (1991) prend comme point de départ les points de vue de Hayek et de Barnard sur le changement et l'adaptation. Hayek (1945) considère le changement comme cause unique des problèmes économiques, dont le principal pour la société est l'adaptation de temps et de lieu. Le mécanisme des prix est l'instrument idéal pour y répondre. Barnard (1938) constate parallèlement que le problème principal de l'organisation est de s'adapter à des circonstances changeantes. Cette « merveille qu'est le marché » (Hayek) a comme pendant « la merveille de l'organisation » (Barnard). Williamson (1991) les met d'accord en proposant deux types d'adaptation différents, répondant chacun à des objets distincts.

L'adaptabilité autonome (A) concerne les quantités de commodités standards échangées en fonction des changements de prix.

L'adaptabilité bilatérale (B) concerne la coordination des actions et investissements des partenaires de l'échange au sein de la firme pour créer des produits différents ou nouveaux avec des caractéristiques de qualité, de performance et de service variant selon les catégories de clients visés. Le prix n'est plus la seule variable déterminant les quantités échangées. En plus, l'adaptabilité bilatérale explique pourquoi certains produits sont créés ou abandonnés et pas d'autres.

Les instruments de management

Deux types d'instruments sont retenus par Williamson : l'intensité des incitations et l'importance de la bureaucratie. Le marché est le mode de gouvernance qui incorpore les incitations les plus fortes. Le chef d'entreprise est plus motivé pour travailler efficacement et d'une façon longue et intense qu'un employé. L'intensité des incitations diminue lorsque l'on va de la forme de gouvernance marché vers les formes hybrides puis vers la hiérarchie. C'est l'inverse qui est vrai pour la bureaucratie. Plus l'organisation est importante, plus les coûts bureaucratiques seront élevés. Les coûts de transaction vont donc en croissant de la forme marché vers la forme hiérarchie. C'est la même chose pour les incitations puisque plus les incitations sont fortes, moins les coûts de transaction sont élevés. Donc, dans la plupart des cas, plus on ira vers la hiérarchie, plus les coûts de transaction dus aux instruments de management seront élevés. L'ECT utilise le concept d'incitation comme instrument de management, ayant des intensités différentes selon les modes de gouvernance. Cela distingue l'ECT de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1972), où les incitations constituent le

mécanisme central chargé de régler les tensions entre le principal et ses agents au sein de la firme. L'ECT emploie en outre une architecture plus étendue.

3. L'analyse discrète des modes de gouvernance

Pour justifier l'abandon de l'approche marginaliste des néo-classiques qui recherchent un optimum sur deux fonctions en continu (utilité du consommateur et production), Williamson (1991) utilise une citation de Herbert Simon (1978) qui fournit de très solides arguments pour adopter l'analyse discrète, au sens algébrique du terme :

« Au fur et à mesure que l'économie s'étend au-delà de la théorie des prix et de sa préoccupation principale pour des quantités de commodité et d'argent, on y observe un déplacement d'une analyse très quantitative, au sein de laquelle l'analyse marginaliste joue un rôle central, vers une analyse plus qualitative des institutions qui effectue une comparaison des alternatives structurelles discrètes... De telles analyses peuvent souvent être menées à bien sans un appareillage mathématique avancé ou le calcul marginaliste. En général, des arguments plus simples suffisent pour démontrer une inégalité entre deux quantités que ceux nécessités pour stipuler les conditions qui permettent à ces quantités d'être égales à la marge. » (Simon, 1978)

Les principes de l'analyse discrète de modes de gouvernance alternatifs proviennent de l'article d'Oliver Williamson dans *Administrative Science Quarterly* (1991). Les instruments de management, les types d'adaptabilité et le droit de référence sont évalués selon leur niveau d'intensité pour chacun des modes de gouvernance. Cela donne le tableau suivant :

Tableau 1			
COMMENT DISTINGUER LES ATTRIBUTS DES MODES DE GOUVERNANCE			
Attributs	Mode de gouvernance		
	Marché	Hybride	Firme
Instruments de management :			
Intensité des incitations	++	+	0
Contrôle administratif (ou bureaucratique)	0	+	++
Type d'adaptabilité :			
Autonome (A)	++	+	0
Bilatérale (B)	0	+	++
Droit de référence	++	+	0

Source : traduit et adapté de Williamson O. (1991).

L'intensité des incitations varie de forte pour le marché (++) à faible pour la firme (0). C'est l'inverse pour le contrôle bureaucratique. L'intensité de l'adaptabilité (A) varie de forte à faible du marché à la firme. C'est l'inverse pour l'adaptabilité (B). La possibilité d'intervention d'un tribunal varie de fort pour le marché à faible pour la firme. Toutes les intensités adoptent une valeur intermédiaire pour les formes hybrides, quelle que soit la caractéristique du mode de gouvernance examiné.

L'analyse comparative des formes de gouvernance discrètes établit bien à la fois la supériorité du « marché » sur la firme en cas de spécificité des actifs nulle et l'infériorité marginale du marché pour tout accroissement du niveau de spécificité des actifs. Williamson (1991) le fait en positionnant l'égalité suivante :

$$M = M(k; \theta)$$

où M est le coût de gouvernance par le marché

k le niveau de spécificité des actifs

θ un vecteur de paramètres (ou déterminants externes provenant de l'environnement institutionnel) changeant le niveau de spécificité des actifs.

Si $k = 0$ et $H =$ le coût de gouvernance par la firme, on obtient :

$M(0) < H(0)$ et en prenant la dérivée :

$$M' > H' > 0$$

III. – TRAVAUX EMPIRIQUES

Nous traiterons successivement les applications de l'ECT pour la politique concurrentielle, les décisions des entreprises et la recherche académique empirique. Cette partie est volontairement brève puisque cet article est consacré à Williamson. Il ne peut donc pas couvrir de façon exhaustive les travaux empiriques utilisant l'ECT.

1. La politique concurrentielle

Comme Coase (1972) l'avait remarqué, pendant les années 1950-1970, les tribunaux américains appliquaient les prescriptions de la théorie néo-classique pour s'opposer à nombre de fusions-acquisitions (Williamson, 1982). La taille des grandes entreprises était censée leur donner un avantage sur les petites et accroissait les barrières à l'entrée, diminuant ainsi l'intensité concurrentielle (pouvoir de marché). Aucune considération des économies réalisées n'était prise en compte. Si la doctrine sous-jacente à la politique de la concurrence n'avait pas changé aux États-Unis, puis en Europe, les vagues de fusions-acquisitions des trois dernières décennies du vingtième siècle n'auraient probablement pas eu lieu. Une application à la lettre de la théorie des prix privilégie le niveau de concurrence le plus élevé, hors considérations d'économie ou de bien-être social. Le premier article de Williamson dans l'*American Economic Review* (1968) montre bien que la politique concurrentielle libérale a un coût très élevé pour l'économie et le bien-être américain. Elle privilégie le marché de façon dogmatique alors que plus de hiérarchie serait nécessaire. Williamson a été suivi par beaucoup d'autres, y compris Bain (1968). Ce changement de doctrine a amené les tribunaux à réviser leurs jugements dans les années suivantes. Une réorganisation de la section anti-trust du département de la justice des États-Unis, que Williamson a conseillé à ce moment-là, a considérablement diminué le nombre d'actions en justice s'opposant aux fusions. Après cette réorganisation, les économistes donnaient leur avis avant le dépôt de plainte plutôt qu'après, uniquement dans le but d'étayer le point de vue anti-fusions

des juristes (Williamson, 1985). Le guide des fusions-acquisitions publié par le département de la Justice (1984) entérine bien l'objectif d'économiser sur les coûts de transaction, alors que c'était l'inverse auparavant.

Le deuxième article de Williamson dans l'*American Economic Review* (1971) traite de l'intégration verticale comme un moyen d'économiser sur les coûts de transaction en accroissant le niveau de spécificité des actifs (s.a.), ce qui n'aurait pas été possible avec un contrat bilatéral. L'une des entreprises se trouverait en effet à la merci de l'opportunisme de l'autre. Le choix du mode de gouvernance affecte simultanément le niveau de s.a. et celui des prix (Williamson, 1985), ainsi que le choix technologique.

L'influence de l'ECT s'est également étendue aux formes hybrides : accords de franchise ou de licence de fabrication. En 1967, Schwinn, un fabricant de bicyclettes, se vit interdire le maintien de prix identiques et d'un niveau standard de qualité pour ses distributeurs, toujours au nom de l'intérêt de maintenir une concurrence vigoureuse. Dix ans plus tard avec le cas GTE-Sylvania (lampes électriques) la jurisprudence fut inversée en acceptant l'importance des investissements spécifiques du franchiseur dans la qualité de ses produits et dans la réputation de sa marque. Sans contrôle, la tentation d'un franchisé à se comporter en passager clandestin (*free-rider*) est très forte. Baisser la qualité accroît ses marges et entraîne de faibles risques d'en être considéré comme responsable. Par contre, l'effet de réputation négatif diffuse sur la totalité de la marque. Baisser légèrement les prix fait accroître son chiffre d'affaires d'une façon conséquente et plus que com-

penser ses baisses de marge. Si McDonald's et Jean-Louis David ont pu utiliser la franchise pour une globalisation rapide, c'est grâce à l'acceptation par les responsables de la politique concurrentielle du rôle charnière de la spécificité des actifs dans le choix des modes de gouvernance. Peu de clients de McDonald's ou de Jean-Louis David savent qu'ils ne doivent pas seulement prix bas et qualité standards à la stratégie de ces firmes, mais également à un changement de doctrine de la politique concurrentielle et donc à Oliver Williamson. Dans ce domaine, l'ECT a bien aidé la stratégie des entreprises, non pas en lui proposant de nouveaux modèles de raisonnement ou d'organisation interne, mais en modifiant son environnement institutionnel, ce qui s'avère aussi important, sinon plus. Dans la lignée d'Oliver Williamson, d'autres travaux ont permis d'évaluer l'efficacité de certaines politiques publiques ou de les améliorer : Levy et Spiller (1994), Ghertman et Quélin (1995) pour les télécommunications, Delmas, Ghertman et Heiman (1997) pour le nucléaire civil, Shirley (2001) et Ménard (2001) pour la politique de l'eau dans les pays en voie de développement, Glachant (2002) pour l'électricité en Europe, Delmas (2002) pour la diffusion des normes de gestion de l'environnement en Europe et aux États-Unis. Tous ces travaux montrent l'intérêt d'une analyse fine des modes de gouvernance et de leur environnement institutionnel pour la définition de politiques concurrentielles et industrielles avec un objectif de bien-être social. Aucun n'adopte le dogmatisme des politiques d'origine néo-libérale ou marxiste. Déréglementations et privatisations ou nationalisations systématiques ne sont pas forcément de bons ou mauvais

choix. C'est à l'analyse néo-institutionnelle de proposer des solutions au cas par cas.

2. Applications pratiques pour les entreprises et l'enseignement du management

a) Intégration verticale

L'application la plus connue concerne les choix d'intégration verticale. Elle provient de deux partenaires australiens de Mc Kinsey : Stuckey et White (1993) qui l'ont utilisé pour de nombreux travaux de conseil. Elle a été analysée par Ghertman (2000). Stuckey et White débute par une forme d'analyse de secteur industriel pour y répertorier les types de transactions et leurs agents. Ils repèrent ensuite les échecs du marché dus à un niveau élevé de spécificité des actifs, à des oligopoles ou monopoles bilatéraux, à une incertitude ou une fréquence élevées des transactions. Ils examinent ensuite les différentes chaînes de valeur successives du début jusqu'à la fin d'une filière industrielle pour y localiser les firmes bénéficiant des profits les plus élevés et les asymétries de rapports de force. Celles se trouvant en position de faiblesse ont intérêt à acheter leur fournisseur ou client si le prix de l'acquisition est inférieur à l'espérance actualisée de la rente acquise. Stuckey et White quantifient ensuite les coûts d'investissement, de transaction, les risques et la coordination interne, sans indiquer comment pour les deux derniers.

b) Modes de présence à l'étranger

La deuxième application proposée par Ghertman (2000), est plus proche de l'analyse discrète de modes de gouvernance alternatifs de Williamson (1991). Elle concerne le choix des modes de présence à l'étranger.

Sa méthode utilise de façon complémentaire les deux approches successives de Williamson : la sélection d'un mode de gouvernance adapté aux attributs des transactions, pour économiser sur leurs coûts et les choix de cohérence (*discriminating alignment*) entre les modes de gouvernance et leurs caractéristiques. Spécificité des actifs, incertitude et fréquence sont les attributs des transactions alors que l'adaptabilité (A ou B) est l'une des principales caractéristiques (ou attributs) des modes de gouvernance. L'adaptabilité ayant pour objet les attributs (ou caractéristiques) des transactions, l'approche par les attributs des transactions et celle par ceux des modes de gouvernance doivent donner le même résultat. Analyser les attributs des transactions et les types d'adaptabilité serait redondant. Puisque les premiers sont des abstractions plus fines que les types d'adaptabilité, ils

pourront être classés de façon ordinaire plus facilement lors d'applications concrètes. C'est pourquoi Ghertman (2000) utilise le tableau 2 comme cadre d'analyse, influencé par une version préliminaire (Working Paper) de l'article de Williamson (ASQ, 1991). Parmi les attributs des modes de gouvernance, il ne retient que les instruments de management.

Après avoir répertorié les transactions du secteur, empruntant ainsi à Stuckey et White, cette méthode propose un classement ordinal pour tous les attributs en fonction des modes de présence sélectionnés. Ensuite les attributs essentiels, le plus souvent spécificité des actifs et/ou incertitude, sont retenus, permettant de faire le choix économisant sur les coûts de transaction. Le tableau 2, qui sert d'exemple, permet de faire le choix *ex-ante* de la filiale à 100 % utilisant cette méthode.

Tableau 2				
CHOIX DE MODE DE GOUVERNANCE POUR LA PRODUCTION DANS UN PAYS ÉTRANGER EN SITUATION DE FORTE SPÉCIFICITÉ DES ACTIFS, FORTE INCERTITUDE INTERNE ET FRÉQUENCE ÉLEVÉE				
Mode de gouvernance	Filiale à 100 %	Filiale commune	Licence de fabrication	Contrat d'export
Attributs	(1)	(2)	(3)	(4)
Comportementaux				
Rationalité limitée	4	3	2	1
Opportunisme	2	3	4	1
Transactions				
Spécificité des actifs	1	2	3	4
Incertaineté Interne	2	3	4	1
Fréquence	1	2	3	4
Modes de gouvernance (instruments de management)				
Incitation	1	2	4	3
Bureaucratie	3	4	2	1

1 : coût de transaction (CT) le plus faible ; 2 : CT faible ; 3 : CT élevé ; 4 : CT le plus élevé.

Par contre, si la spécificité des actifs est faible, l'incertitude interne faible grâce à une expérience importante du transfert de technologie par licence et la fréquence faible, c'est la licence de fabrication qui aura les coûts de transaction les plus bas. Les valeurs ordinales de la colonne (3) seront les plus faibles et la licence de fabrication sera le choix recommandé.

L'analyse insiste sur la nécessité de séparer actifs marketing et de production. Leur niveau de spécificité des actifs et d'incertitude ne sont pas forcément identiques, requérant parfois un mode de présence différent pour la distribution et l'approvisionnement.

Tandis que l'analyse par les coûts de production se concentre sur les composantes du prix de revient prévisible au moment du choix de mode de gouvernance, l'analyse par les coûts de transaction s'intéresse aux relations entre les parties prenantes à la transaction qui ont un impact sur l'évolution future des composantes du prix de revient, y compris le partage de la rente entre les partenaires. Prendre comme base d'un choix l'analyse par les coûts de production, c'est utiliser une valeur comptable historique pour prévoir une évolution future en condition d'incertitude. L'analyse par les coûts de transaction incorpore certains éléments d'adaptation à ces conditions d'incertitude. C'est en cela qu'elle est plus instrumentale que celle par les coûts de production. À long terme, dans l'optique d'une analyse stratégique d'une présence à l'étranger elle doit être retenue en priorité lorsque les deux approches donnent des résultats différents.

Cette méthode de choix se prête parfaitement à un enseignement utilisant la méthode des cas. Par exemple, les mini-cas « Danone Yogurts (A, B et C) » (Cas

Groupe HEC, SPE : 658-MK-A 02-01 ; 659-MK-A 04-01 ; 660-MK-A 04-01 mais également Staabucks Corporation (A) pour l'intégration verticale (Grant et Neupert, 1999) et certainement beaucoup d'autres. Le choix ordinal discret est plus naturel pour des cadres et dirigeants que pour des étudiants à l'expérience professionnelle restreinte. Les premiers ont l'habitude des choix qualitatifs, en partie subjectifs, basés sur leur connaissance du métier. Les seconds ne sont pas encore libérés de la légitimation par la quantification.

3. La recherche académique empirique

Elle a porté sur les relations entre attributs des transaction et modes de gouvernance. Plus la spécificité des actifs est élevée, plus l'intégration verticale sera choisie. C'est ce que Monteverde et Teece (1982) ont testé positivement dans l'industrie automobile.

La plupart des travaux empiriques testant la relation entre attributs des coûts de transaction et modes de gouvernance, a conclu que plus l'incertitude interne était élevée, plus les entreprises ont tendance à choisir des transactions internes, c'est-à-dire l'intégration verticale par rapport à des transactions de marché ou même à des transactions hybrides. Par contre, lorsqu'en même temps l'incertitude externe est très élevée, la relation devient plus complexe. Si l'industrie est mature et que l'incertitude externe est d'ordre réglementaire, comme dans les pays à risque politique élevé, l'entreprise aura tendance à éviter la hiérarchie pour ne pas exposer inutilement des actifs. Elle recourra à ce moment-là à l'une des nombreuses formes contractuelles disponibles. Par contre si l'industrie est en émergence et que l'incertitude externe provient à la fois de nouvelles découvertes techno-

logiques, de concurrence entre technologies et d'incertitudes réglementaires, l'entreprise aura tendance à choisir les formes hybrides plutôt que le contrat ou l'intégration verticale, (Delmas 1996). Delmas, Ghertman et Obadia, (1997) ont précisé que cette conclusion n'est valable que lorsque la firme possède des compétences faibles ou moyennes. Par contre, lorsqu'elles sont fortes, la firme choisit plutôt l'intégration verticale. Coeurderoy et Ghertman (1997) l'ont confirmé pour les services informatiques.

Plusieurs travaux empiriques sur les filiales communes à l'étranger (Hennart, 1991) ont validé les relations préconisées par l'ECT.

Une revue de la littérature académique empirique a été faite par Coeurderoy et Quélin (1997). Un autre développement empirique réalisé par des chercheurs utilisant la théorie d'Oliver Williamson permet de mesurer les coûts de transaction en interviewant les dirigeants de sociétés pour estimer le temps qu'ils consacrent à des transactions individualisées. Les temps sont transcrits en coûts à l'aide de techniques statistiques. Le premier travail réalisé en ce sens a été effectué par Masten, Meehan et Snyder (1991). Dans le cas de la construction d'un navire marchand, ils ont estimé que les coûts de transaction dus au face à face entre le maître d'œuvre, les sous-traitants et ces derniers entre eux, représentaient 17 % du coût total du navire. Ces coûts de face à face n'incluent pas les coûts de management internes aux maîtres d'œuvre et à chacun des sous-traitants.

Un avenir de plus en plus prometteur est assuré aux recherches faisant appel à l'économie des coûts de transaction puisque la critique faite quant à son manque d'opérationnalité a perdu beaucoup de sa valeur.

L'attribution de valeurs cardinales est possible (Masten *et al.*, 1991; Stuckey et White, 1993). L'évaluation ordinale discrète reste toutefois plus économe pour l'aide aux décisions stratégiques.

L'utilisation de l'ECT pour examiner de façon empirique les résultats sur la performance de la firme de déviations par rapport à la norme de cohérence entre les attributs des transactions et le mode de gouvernance, économisant sur les coûts de transaction, est une préoccupation empirique récente (Masten, 1993; D'Aveni et Ravenscraft, 1994; Leiblein *et al.*, 2002). Elle amène l'ECT sur une des questions centrales de la stratégie d'entreprise.

Diverses mesures de la performance, dont la performance technologique (Leiblein *et al.*, 2002) diminuent lorsque le mode de gouvernance utilisé s'écarte de la prescription de l'ECT.

CONCLUSION

En près de quarante années de publications dans les revues les plus prestigieuses en économie, droit et management, Oliver Williamson a créé les bases d'une architecture théorique particulièrement solide.

Les transactions sont l'objet et l'unité d'analyse, ce qui permet une amélioration des connaissances sur les formes hybrides qui représentent la plus grande partie des transactions (Hennart, 1993), dont les alliances qui continuent de croître. Dunning (1995) considère que nous vivons une époque de « capitalisme d'alliance ».

Les transactions possèdent des attributs dont l'intensité, mesurée en coûts de transaction, varie selon les modes de gouvernance, ou institutions de l'économie, utilisés comme supports permettant de

s'adapter aux variations de paramètres de l'environnement institutionnel. L'objectif normatif est d'économiser sur les coûts de transaction, en choisissant le mode de gouvernance approprié. Le choix se fait entre plusieurs modes discrets avec un classement ordinal de chacun des attributs. Les concepts utilisés sont nombreux : environnement institutionnel informel et formel, institutions de l'économie (ou modes de gouvernance), opportunisme (*ex ante* ou *ex post*), asymétrie d'information, rationalité limitée, spécificité des actifs, incertitude (de plusieurs sources), fréquence, engagements crédibles, otage(s) unilatéral ou mutuels, incitations, bureaucratie, fiat, transformation fondamentale.

Pas étonnant que les barrières à l'entrée de ce champ théorique soient élevées et que certains (Ghoshal et Moran, 1996) se concentrent à critiquer, de façon souvent maladroite ou peu sérieuse, une seule variable, pour éviter de faire l'effort d'apprendre et de tout comprendre avant de pouvoir critiquer de façon constructive. Pourtant l'enjeu est d'importance. Sans Williamson, difficile de comprendre les formidables vagues de fusions-acquisitions ou le développement accéléré et mondial des franchisés du fast-food de l'hôtellerie ou des salons de coiffure. En effet, il a joué un rôle charnière pour le changement de doctrine des tribunaux, prenant en compte la spécificité des actifs comme moyen d'économie.

Son influence sur le management s'accroît grâce au développement d'outils pratiques et de leur enseignement par la méthode des cas. Les cabinets de conseil y jouent leur rôle.

La réussite de l'ECT est aussi flagrante pour la recherche académique empirique. Plus de quatre cents articles (Williamson, 1999) au minimum, sans compter les thèses et mémoires.

L'horizon est encore vaste : tester les propositions sur les attributs des modes de gouvernance, faire des travaux théoriques et empiriques sur les changements des modes de gouvernance. Les bases établies par Williamson en font un grand classique du management, mais aussi de l'économie et du droit, dont l'influence se fera certainement sentir pendant plusieurs générations.

La solidité de l'architecture théorique de l'ECT et son attrait pour les acteurs de la vie économique – grâce à des concepts proches du vécu des décideurs – n'en font pas pour autant la seule théorie utilisée en management. La théorie de l'agence pour la finance (Jensen et Meckling, 1972), la théorie de la ressource en stratégie ont une utilité complémentaire. Leur niveau d'analyse, leurs objectifs et les concepts diffèrent tout en se recoupant parfois. L'approche par les ressources et compétences devra être étalonnée par rapport aux critères d'exigence théoriques et empiriques établis par l'ECT. Les doctorants en sont persuadés après avoir lu l'article d'Oliver Williamson à ce sujet dans le *Strategic Management Journal* (1999).

BIBLIOGRAPHIE

- Akerlof G., « The market for lemons: qualitative uncertainty and the market mechanism », *Quarterly Journal of Economics*, août, vol. 84, 1970.
- Alchian A., Demsetz H., « Production, Information Costs, and Economic Organization », *American Economic Review*, n° 62, décembre 1972, p. 777-795.
- Argyres N.S., Liebeskind J.L., « Privatizing the Intellectual Commons: Universities and the Commercialization of Biotechnology », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 35, 1998, p. 427-454.
- Argyres N.S., Liebeskind J.L., « Contractual Commitments, Bargaining Power, and Governance Inseparability: Incorporating History into Transaction Cost Theory », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 1, 1999, p. 49-63.
- Barnard C., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1938, fifteenth printing, 1962.
- Coase R., « The nature of the firm, *Economica*, vol. 4, 1937, p. 386-405.
- Coase R., « The new institutional economics », *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 140, mars 1984, p. 229-231.
- Coeurderoy R., Quelin B., « L'économie des coûts de transaction, un bilan des études empiriques sur l'intégration verticale », *Revue d'économie politique*, mars-avril 1997, p. 145-181.
- D'Aveni R., Ravenscraft D., « Economies of integration versus bureaucracy costs: does vertical integration improve performance? », *Academy of Management Journal*, vol. 37, 1994.
- Delios A., Beamish P.W., « Ownership Strategies of Japanese Firms: Transactional, Institutional and Experience Influences », *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 10, octobre 1999, p. 915-934.
- Delmas M., « The diffusion of environmental management standards in Europe and in the United States: an institutional perspective », *Policy Sciences*, vol. 35, n° 1, 2002.
- Delmas M., TERLAAK A., « Institutional factors and environmental voluntary agreements : the cases of the United States, Germany, the Netherlands and France », *Journal of Comparative Policy Analysis*, vol. 4, n° 1, 2002.
- Delmas M., « Exposing Strategic Assets to create new competencies : the case of the hazardous waste management industry », *Industrial and Corporate Change*, vol. 8, n° 4, 1999.
- Delmas M., Ghertman M., Obadia J., « Logistic regression, segmentation modeling and governance choice in the waste management industry », *Statistical Models for Strategic Management*, Ghertman *et al.* (ed.), Kluwer Academic Publishers, 1997.
- Demsetz H. « Toward a Theory of Property Rights », *American Economic Review*, vol. 57, mai 1967, p. 347-359.
- Fayol H. (1916), « L'Administration industrielle et générale », *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*. Réédition, 1976, Dunod.
- Ghertman M., Préface à *Les institutions de l'économie* de Williamson O.E., p. 1-16, 1994.
- Ghertman M., Obadia J., Arregle J.L., *Statistical Models for Strategic Management*, Kluwer Academic Publishers, 1997.

- Ghertman M., Arregle J.L., Cauvin E., Grand B., Rousseau P., *Les nouvelles approches de la gestion des organisations*, Economica, coll. « Gestion », 2002.
- Ghertman M., Quelin B., « Regulation and transaction costs: a research agenda, Telecommunications Policy », 1995.
- Ghoshal S., Moran P., « Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory », *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, 1996, p. 13-47.
- Glachant J.M. and Finon D., *Competition in European Electricity Markets: A Cross-Country Comparison*, Edward Elgar publishing, 2002.
- Glachant J.M. « Attractiveness and Feasibility of Electricity Reforms: Comparison of 16 European Countries », in *Electricity Management: Policies and Fundamentals of Management*, s.l.d. Hope E., Melamed L. & Lycagin M., Presses de l'Académie des Sciences de Russie, 2001, p. 187-208.
- Glachant J.M., *Les réformes de l'industrie électrique en Europe*, Éditions du Commissariat général du Plan, 2002.
- Grant R.M., Neupert K.E., « Cases in Contemporary Strategy Analysis », *Blackwell Business*, 1999.
- Hammer M., Champy J., « Reengineering the corporation », *Harper Business*, 1993.
- Hayek F., « The use of knowledge in Society », *American Economic Review*, vol. 35, septembre 1945.
- Hennart J.F. , « The transaction costs theory of joint ventures: an empirical study of Japanese subsidiaries in the United States », *Management Science*, vol. 37, n° 4, 1991.
- Johanson J.K., Vahlne J.E., « The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment », *Journal of International Business Studies*, vol. 8, 1977, p. 23-32.
- Klein, Shelanski (1995), « Empirical Research in Transaction Costs Economics: A Review and Assessment », *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 11, n° 2, octobre 1995.
- Kogut B., « Country Capabilities and the Permeability of Borders », *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, p. 33-48.
- Kogut B., Zänder U., « Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology », *Organization Science*, n° 3, 1992, p. 383-397.
- Langlois R.N., « Transaction-Cost Economics in Real Time », *Industrial and Corporate Change*, vol. 1, n° 1, 1992, p. 99-127.
- Leiblein M., Reuer J., Dalsace F., « Do make or buy decisions matter? The influence of organizational governance on technological performance », *Strategic Management Journal*, vol. 23, n° 9, septembre 2002.
- Levy and Spiller, « The institutional foundations of regulatory commitment: a comparative analysis of telecommunications regulation », *Journal of Law, Economics and Organization*, 1994.
- Masten S.E., Meehan J.W., Snyder E.A., « The Cost of Organization », *Journal of Law, Economics & Organization*, 1991.

- Masten S., « Transaction costs, mistakes, and performance: assessing the importance of governance », *Managerial and Decision Economics*, vol. 14, 1993.
- Menard C., Clarke G. and Zuluaga A.M., « Measuring the Welfare Effects of Reform: Urban Water Supply in Guinea », *World Development*, vol. 30, n° 9, 2002.
- Menard C. and Shirley M., « Reforming Public Utilities: Lessons from Urban Water Systems in Six Developing Countries » WP The World Bank, 2001.
- Menard C. and Clarke G., « Reforming Water Supply in Abidjan, Cote d'Ivoire: A Mild Reform in a Turbulent Environment », *Thirsting for Efficiency: The Economics and Politics of Urban Water Reforms*, Shirley M. (ed.), Amsterdam, Elsevier, chap. 7, 2001a, p. 233-272.
- Menard C., Clarke G., « A Transitory Regime: Water Supply in Conakry, Guinea », in *Thirsting for Efficiency : The Economics and Politics of Urban Water Reforms*, Shirley M. (ed.), Amsterdam, Elsevier, chap. 8, 2001b, p. 273-316.
- Menard C., « Markets as Institutions versus Organizations as Markets: Desintangling some Fundamental Concepts », *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1995.
- Menard, C., « Enjeux d'eau : La dimension institutionnelle », *Revue Tiers-Monde*, vol. 42, n° 166, 2001, p. 259-274 (publié dans *Problèmes Économiques*, n° 2752, 2002).
- North D., *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, Cambridge University Press, New York, 1990.
- North D.C., « Economic Performance through Time », *The American Economic Review*, vol. 84, n° 3, juin 1994, p. 359-368.
- Ostroff F., Smith, D., « The horizontal organization », *McKinsey Quarterly*, n° 1, 1992.
- Robins J.A., « Organizational economics: notes on the use of transaction cost theory in the study of organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, 1987, p. 68-86.
- Schumpeter J.A., *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Row, New York, 1943.
- Shirley M., *Thirsting for Efficiency: The Economics and Politics of Urban Water Reforms*, Amsterdam, Elsevier, 2001.
- Shirley M. and Menard C., « Cities Awash: Reforming Water Supply in Developing Countries » dans *Thirsting for Efficiency: The Economics and Politics of Urban Water Reforms*, Shirley M., chap. 1, 2001, p. 1-42.
- Stuckey J., White D., « When and When not to Vertically Integrate? » *Sloan Management Review*, 1993.
- Thomas L.G., « The two Faces of Competition, Dynamic Resourcefulness and the Hyper competitive shift », *Organization Science*, numéro special, vol. 7, n° 3, 1966.
- Williamson O.E., *Corporate Control and Business Behavior*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1970.
- Williamson O.E., « The vertical integration of production: Market failure considerations ». *American Economic Review*, vol. 61, mai 1971, p. 112-23.
- Williamson O.E., « Markets and hierarchies: Some elementary considerations », *American Economic Review*, vol. 63, mai 1973, p. 316-25.
- Williamson O.E., « Patent and antitrust law: Book review, « *Yale Law Journal*, vol. 83, janvier 1974a, p. 647-661.

- Williamson O.E., « The economics of antitrust: Transaction cost considerations », *University of Pennsylvania Law Review*, vol. 122, juin 1974b, p. 1439-1496.
- Williamson O.E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press, 1975.
- Williamson O.E., « Franchise bidding for natural monopolies – in general and with respect to CATV », *Bell Journal of Economics*, vol. 7, 1976, p. 73-104.
- Williamson O.E., « Predatory pricing: A strategic and welfare analysis », *Yale Law Journal*, vol. 87, décembre 1977, p. 284-340.
- Williamson O.E., « Transaction-cost economics: The governance of contractual relations », *Journal of Law and Economics*, vol. 22, octobre 1979a, p. 3-61.
- Williamson O.E., « Review of Bork, *The Antitrust Paradox: A Policy at War with Itself*, *University of Chicago Law Review*, vol. 46, 1979b, p. 526-31.
- Williamson O.E., « Assessing vertical market restrictions », *University of Pennsylvania Law Review*, vol. 127, avril 1979c, p. 953-93.
- Williamson O.E., « On the governance of the modern corporation », *Hofstra Law Review*, vol. 8, 1979d, p. 63-78.
- Williamson O.E., « The organization of work », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 1, mars 1980, p. 5-38.
- Williamson O.E., « Cost escalation and contracting », Center for the Study of Organization Innovation, University of Pennsylvania, Discussion Paper n° 95, janvier 1981a.
- Williamson O.E., « The economics of organization: The transaction cost approach », *American Journal of Sociology*, vol. 87, novembre 1981b, p. 548-77.
- Williamson O.E., « The modern corporation: Origins, evolution, attributes », *Journal of Economic Literature*, vol. 19, décembre 1981c, p. 1537-68.
- Williamson O.E., « Antitrust enforcement: Where it has been; where it is going », *Industrial Organization, Antitrust, and Public Policy*, John Craven (ed.), Boston, Kluwer-Nijhoff Publishing, 1982, p. 41-68.
- Williamson O.E., « Organizational innovation: The transaction cost approach », *Entrepreneurship*, J. Ronen (ed.), Lexington, Mass., Heath Lexington, 1983a, p. 101-34.
- Williamson O.E., « Organization form, residual claimants, and corporate control », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, juin 1983b, p. 351-66.
- Williamson O.E., « Credible commitments: Using hostages to support exchange », *American Economic Review*, vol. 73, septembre 1983c, p. 519-40.
- Williamson O.E., « The economics of governance: Framework and implications », *Journal of Theoretical Economics*, vol. 140, mars 1984, p. 195-223.
- Williamson O.E., *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York, 1985.
- Williamson O.E., « Comparative Economic Organization: the Analysis of Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, juin 1991, p. 269-296.
- Williamson O.E., *Les Institutions de l'économie*, traduit de : *The Economic institutions of Capitalism* (1985), InterEditions, Paris, 1994.

Williamson O.E., *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York, 1996.

Williamson O.E., «Transaction Cost Economics: How It Works; Where it is Going », *De Economist*, vol. 146, avril 1998, p. 23-58.

Williamson O.E., « Public and Private bureaucracies », *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 15, avril 1999a, p. 306-342.

Williamson O.E., « Strategy Research: Governance and Competence Perspectives », *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 12, décembre 1999b.