

# L'entreprise dans la théorie des coûts de transaction

**Christelle Havard**

Enseignant-chercheur en économie, Audencia Nantes.Ecole de Management

Si l'entreprise est avant tout et depuis longtemps admise comme une réalité économique, la théorie économique a reconnu tardivement l'entreprise en tant qu'objet d'étude à part entière. En effet, si A. Smith<sup>1</sup> évoque la réalité de l'entreprise (et plus précisément de la division du travail) dans son célèbre exemple de la manufacture d'épingles, l'entreprise occupe une place très secondaire dans son œuvre par rapport au marché. De même, les économistes néoclassiques de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle placent le marché au centre de la scène ; l'entreprise a simplement pour fonction de mettre en œuvre la production, c'est-à-dire de transformer des facteurs de production en produits destinés à être vendus sur le marché à un prix fixé par ce dernier. Le processus de transformation des facteurs est posé *a priori* sur la base d'une fonction de production sans être vraiment analysé<sup>2</sup>. Cette vision de l'entreprise comme simple fonction de production est encore aujourd'hui largement présente dans les modèles macroéconomiques. Mais certains travaux microéconomiques accordent aussi une large place à l'entreprise et aux

modalités de son fonctionnement interne.

Les premiers pas d'une véritable réflexion sur l'existence de l'entreprise et sur son fonctionnement interne sont réalisés par R. Coase en 1937<sup>3</sup>. Cet auteur cherche à justifier l'existence de l'entreprise et à en préciser la nature. L'entreprise est considérée comme une forme de coordination économique alternative au marché permettant d'économiser les coûts de transaction. Cette coordination économique présente la particularité de s'appuyer sur les compétences d'un entrepreneur qui définit la répartition des ressources en son sein. Cette première véritable réflexion sur l'entreprise a donné lieu, à partir des années 1970, au développement de la théorie des coûts de transaction.

S'il est souvent fait référence à la théorie des coûts de transaction lorsque les gestionnaires analysent les pratiques d'internalisation ou d'externalisation des entreprises, les fondements de cette théorie sont plus rarement exposés. Par ailleurs, on néglige souvent que la théorie des coûts de transaction propose

aussi une compréhension des modalités du fonctionnement interne des entreprises, c'est-à-dire des structures de l'entreprise et des modes d'organisation du travail. Nous souhaitons donc montrer plus précisément en quoi la théorie des coûts de transaction peut être mobilisée pour appréhender les réalités multiples de l'entreprise. Ainsi, elle est en mesure de répondre, au moins partiellement, aux questions suivantes :

- Pourquoi l'entreprise existe-t-elle et quelle est sa spécificité ?
- Comment déterminer les frontières de l'entreprise ?
- Quelle structure ou organisation du travail l'entreprise peut-elle adopter ?

Après avoir rappelé l'origine de la théorie des coûts de transaction et répondu à la première question, nous proposerons successivement de traiter la question des frontières de l'entreprise puis celle de ses formes organisationnelles. Nous terminerons cette présentation par un exposé des limites de la théorie des coûts de transaction pour comprendre la réalité des entreprises.

## **Les fondements de la théorie des coûts de transaction** ■

**L**e courant contractualiste des théories de l'entreprise est initié par l'article de R. Coase qui cherche à justifier théoriquement l'existence de l'entreprise et à comprendre sa spécificité en mobilisant la notion de "coût de transaction". L'entreprise est une forme économique légitime car elle permet de réduire les coûts de tran-

saction ou d'échange entre les agents économiques. Dans la continuité de ce premier travail, O. Williamson<sup>4</sup> propose une conception de l'entreprise en tant que "structure de gouvernance" visant à gérer les transactions, cette structure de gouvernance prenant une forme contractuelle.

### **Pourquoi les entreprises existent-elles ? Quelle est leur spécificité ?**

R. Coase s'est intéressé à l'entreprise en tentant de répondre à la question suivante : pourquoi

- (1) **Smith A., *Enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations*, livres I-II, Paris, Presses Universitaires de France, 1995, traduction française de *The Wealth of Nations*, Oxford University Press, 1976.**
- (2) **Il faut toutefois mentionner les économistes néoclassiques A. Marshall (*Principes d'économie politique*, Librairie de Droit et de Jurisprudence et Gordon & Breach, Londres, traduction française de *Principles of Economics*, Giard et Brière, 1906) et F. Knight (*Risk, Uncertainty, and Profit*, Boston, Houghton Mifflin Company, 1921) qui mentionnent les qualités organisatrices que mobilisent les entrepreneurs pour réaliser la production.**
- (3) **Coase R.H., "La nature de la firme", *Revue Française d'Economie*, n° 1, vol.2, 1987, pp.133-163, version française de "The nature of the firm", *Economica*, novembre, 1937, pp.368-405.**
- (4) **Williamson O.E., *Les institutions de l'économie*, Paris, InterEditions, 1994, traduction française de *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press, 1985.**

*Référence*  
LA REVUE DES PRÉPAS

*Référence*

existe-t-il des entreprises dans l'économie réelle alors que la théorie présuppose la prédominance des marchés ? En effet, dans la théorie néoclassique, l'allocation des ressources est effectuée de manière optimale par le mécanisme des prix qui indique pour chaque ressource l'utilisation la plus rentable. Donc si le marché est capable d'offrir une allocation optimale des ressources, pourquoi d'autres formes d'allocation existeraient-elles ?

Pour R. Coase, l'existence de l'entreprise est liée à la présence de coûts d'utilisation du mécanisme des prix lors des opérations d'achats de marchandises ou de facteurs de production. Ces coûts sont de trois ordres : 1) il s'agit d'abord des coûts d'information relatifs à la découverte des prix, 2) puis des coûts de négociation et de conclusion des différents contrats et 3) enfin des coûts liés à la difficulté de prévoir toutes les contingences d'un contrat qui se déroule dans la durée<sup>5</sup>. Or l'entreprise tient sa raison d'être de sa capacité à réduire ces coûts liés à l'échange sur le marché parce que la coordination des ressources est réalisée par l'entrepreneur. "Une firme peut, par conséquent se définir comme un système de relations qui apparaît quand la répartition des ressources dépend d'un entrepreneur" (*op. cit.*). Celui-ci va décider, dans le cadre d'un contrat de travail (et non dans le cadre d'un contrat de vente), de la manière de produire la marchandise (plutôt que de l'acheter sur le marché) ce qui permet de réduire les coûts de négociation et d'adapter la marchandise aux besoins évolutifs de l'entreprise (coûts liés à la durée des contrats).

La spécificité de l'entreprise tient donc à la relation contractuelle particulière qui lie l'entrepreneur aux

agents qui réalisent la production en interne, c'est-à-dire le contrat de travail. Cette relation "d'employeur à salarié" se distingue du contrat de vente (ou commercial) par sa dimension de contrôle et "d'autorité" qu'exerce l'entrepreneur sur les travailleurs de l'entreprise. Cette caractérisation de l'entreprise par la relation d'autorité est largement développée par O. Williamson (*op. cit.*) près de cinquante ans plus tard.

O. Williamson apporte en effet des précisions sur la spécificité de l'entreprise (caractérisée par le contrat de travail) par rapport au marché. L'entreprise est, selon O. Williamson (*op. cit.*), le lieu "où la transaction est retirée du marché et organisée au sein de la firme pour être soumise à une relation d'autorité". L'attribut principal de cette relation d'autorité tient à ses propriétés adaptatives ; le contrat de travail étant fondamentalement incomplet et le salarié ayant le devoir d'obéissance, l'employeur est en mesure de modifier les tâches du salarié en fonction des contingences de la production. Ce droit de subordination, qui s'appuie sur des instruments de contrôle et de récompense, est aussi un moyen de résoudre les conflits entre les individus au sein de l'entreprise.

### La boîte à outils de l'économie des coûts de transaction

O. Williamson propose une boîte à outils plus élaborée (l'économie des coûts de transaction) pour analyser les formes alternatives à l'entreprise et la manière dont s'organisent les transactions au sein de l'entreprise. Cette boîte à outils repose sur un ensemble d'hypothèses :

- L'unité de base de l'analyse est la transaction définie comme le transfert d'un bien ou d'un service entre deux personnes physiques ou morales.

- Les transactions sont formulées sous la forme de contrats qui définissent les modalités de l'échange. Elles présentent des caractéristiques particulières qui sont liées à la "spécificité des actifs" investis dans la transaction. Les actifs sont dits spécifiques s'ils ne sont pas re-déployables (ou à coût élevé) pour une autre transaction (par exemple une spécificité de site). Les transactions sont marquées également par l'incertitude liée aux comportements des agents (possibilité pour un agent de ne pas respecter ses engagements contractuels) ou aux perturbations exogènes (relatives aux changements de la demande ou de l'environnement institutionnel). Par ailleurs, ces transactions peuvent être plus ou moins fréquentes entre deux agents économiques (lorsqu'elles sont fréquentes les partenaires de la transaction peuvent être amenés à s'engager dans des investissements spécifiques).

- O. Williamson retient deux hypothèses comportementales qui structurent fortement les transactions. La rationalité des agents économiques est limitée : il est difficile de recueillir et de traiter l'ensemble des informations concernant la transaction et de prévoir les contingences futures du fait de l'incertitude affectant les transactions. Les agents économiques sont supposés potentiellement opportunistes, c'est-à-dire qu'ils recherchent leur intérêt personnel et sont capables pour cela de tromperie.

- L'établissement et la mise en œuvre des contrats font l'objet de coûts de transaction (*ex ante*) associés à la rédaction, la négociation et la garantie d'un accord ou (*ex post*) liés à la mise en œuvre de l'accord (modification des modalités contractuelles).

- Ces coûts de transaction seront minimisés par différentes "structu-

(5) Comme le précise R. Coase (*op. cit.*), "plus la durée du contrat conclu pour la fourniture d'une marchandise ou d'un service est longue, moins il devient possible et, en fait, souhaitable pour l'acheteur de spécifier les devoirs de l'autre partie contractante".

res de gouvernance qui constituent le cadre organisationnel au sein duquel l'intégralité d'une relation contractuelle est décidée" (Williamson *op. cit.*).

Ces hypothèses permettent à O. Williamson d'envisager et de comparer différentes structures de gouvernance (le marché, l'entreprise et des formes intermédiaires). Chacune d'entre elles cherche à minimiser les coûts de transaction en fonction des attributs de la transaction elle-même, c'est-à-dire la spécificité des actifs investis, l'incertitude de la transaction et la fréquence de la transaction. A chaque structure est associée un type de contrat. En croisant le degré de spécificité des actifs et la fréquence des transactions, O. Williamson (*op. cit.*) obtient une typologie des formes de gouvernance les mieux adaptées aux spécificités de la transaction :

		Spécificité des actifs investis dans les transactions		
		Faible	Moyenne	Forte
Fréquence des transactions	Faible	Gouvernance de marché	Gouvernance trilatérale (contractualisation néoclassique)	
	Forte	(Contractualisation classique)	Gouvernance bilatérale (Contractualisation évolutive)	Gouvernance hiérarchique

- Lorsque les actifs investis dans la transaction sont peu spécifiques (ou facilement redéployables) et quelle que soit la fréquence des transactions, la forme de gouvernance adaptée est le marché associé à une contractualisation classique (dans ce cas, les modalités de la transaction sont prévues explicitement dans le contrat). Cette gouvernance correspond à une situation d'achat/vente classique d'un produit standardisé entre deux entreprises (dont l'identité n'a pas besoin d'être précisée).

- Lorsque les actifs investis dans la transaction deviennent plus spécifiques d'autres formes de gouvernance s'avèrent plus efficaces selon O. Williamson. Si la fréquence des transactions reste faible, les partenaires de la transaction vont cher-

cher à se protéger d'éventuels comportements opportunistes qui pourraient remettre en cause les investissements spécifiques réalisés. Est alors précisé dans le contrat le recours à un arbitre en cas de litige (contractualisation néoclassique) et la forme de gouvernance pertinente est "trilatérale". Cette forme de gouvernance est adoptée par exemple lorsque deux entreprises s'engagent à produire conjointement (c'est-à-dire en engageant des actifs spécifiques et en s'accordant sur les modalités du produit) mais ponctuellement.

- Enfin, lorsque les actifs sont très spécifiques et les transactions fréquentes, une dépendance mutuelle apparaît entre les partenaires de la transaction qui nécessite l'instauration d'une gouvernance bilatérale ou unifiée. En même temps, les transactions qui s'inscrivent dans la durée doivent être encadrées par un

contrat personnalisé et évolutif qui ne nécessitera pas renégociation constante lorsque l'environnement évolue. La gouvernance bilatérale correspond par exemple à une mise en commun de capitaux provenant de deux entreprises différentes dans une "joint-venture". La gouvernance unifiée correspond à une intégration du partenaire au sein de l'entreprise. Dans ce cas, le contrat supportant la gouvernance unifiée est le contrat d'autorité.

A l'aide de cet outillage, O. Williamson précise et affirme donc les spécificités de l'entreprise par rapport aux autres formes de gouvernance telles que le marché ou les contrats trilatéraux ou bilatéraux. Cet outillage est également mobilisé pour expliquer les frontières de l'entreprise.

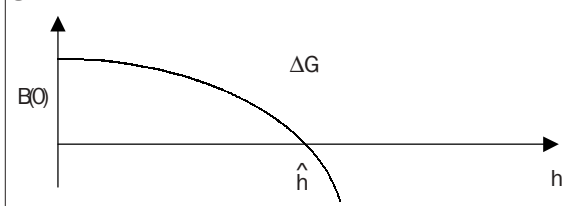
## Une explication de l'intégration verticale et des frontières de l'entreprise ■

En 1937, R. Coase s'était déjà posé la question des frontières de l'entreprise formulée de la manière suivante : si l'entreprise réduit les coûts liés à l'utilisation du marché, pourquoi l'économie n'est-elle pas constituée d'une seule grande firme assurant la totalité de la production ? Sa réponse s'est appuyée sur la présence de coûts internes liés au fonctionnement de l'entreprise et croissant avec la taille de l'entreprise. Il avance l'idée que les coûts d'organisation supplémentaires engendrés par la croissance de l'entreprise finissent par être supérieurs aux coûts des transactions effectuées sur le marché. Les frontières de l'entreprise (ou la taille de l'entreprise) sont ainsi déterminées par la comparaison entre les coûts de transaction sur le marché et les coûts d'organisation dans l'entreprise.

### De l'intégration verticale...

O. Williamson complète ce premier résultat de R. Coase en proposant une théorie de l'intégration verticale. Le choix de l'entreprise d'intégrer ou non une activité (c'est-à-dire finalement de produire elle-même) dépend de la différence entre les "coûts bureaucratiques de la gouvernance interne" et les "coûts de gouvernance des marchés". O. Williamson montre que cette différence décroît lorsque la spécificité des actifs augmente (voir schéma).

Soient  $h$  un indice de spécificité des actifs,  $B(h)$  les "coûts de gouvernance bureaucratique",  $M(h)$  les "coûts de gouvernance de marché" et  $\Delta G$  qui représente la différence entre les coûts de gouvernance de marché et les coûts de gouvernance bureaucratique [ $\Delta G = B(h) - M(h)$ ].



Ainsi, il prend l'exemple d'une raffinerie qui intègre dans ses activités des unités de stockage des produits semi-finis et finis, une unité d'asphaltage et une unité de contrôle de la qualité parce que ces actifs sont hautement spécifiques et peu redéployables à un coût élevé. Les réservoirs de stockage ainsi que l'unité d'asphaltage seront peu redéployables et le personnel travaillant dans l'unité de contrôle de la qualité possède des qualifications spécifiques qui ne sont pas nécessairement valorisables dans d'autres entreprises.

### ...aux frontières de l'entreprise

Cette explication théorique de l'intégration verticale conduit directement à une théorie des frontières de l'entreprise. "Pourquoi une grande entreprise ne peut-elle faire tout ce qu'une collection de petites entreprises peut faire ?" (Williamson *op. cit.*). D'autres économistes précédant O. Williamson ont tenté de répondre à cette question en pointant l'analyse sur la hausse des coûts de gestion lorsque la taille et la complexité de l'entreprise augmentaient. Cette hausse serait expliquée par la capacité limitée du dirigeant d'entreprise à contrôler les différentes activités, ce qui le conduit à se doter d'une hiérarchie coûteuse.

Cette explication ne satisfait pas entièrement O. Williamson qui propose une analyse mettant l'accent sur les problèmes d'incitation et de bureaucratie. Il prend alors l'exemple d'une entreprise qui rachète un de ses fournisseurs. Ce fournisseur devient un service d'approvisionnement interne à l'entreprise qui fournit les matières premières au service des achats et qui dispose de son budget propre. O. Williamson montre que, malgré les nombreux avantages qui existent par rapport aux relations de marché préexistantes au rachat, des coûts supplémen-

taires apparaissent. Ils sont liés à des comportements déviants de la part du nouveau directeur du service approvisionnement (ex-entrepreneur individuel). Celui-ci n'est plus incité à utiliser efficacement les actifs qui ne lui appartiennent plus et il est en mesure de manipuler les prix de transfert des marchandises au service achat. Ainsi l'inefficacité relative de cette intégration est due à "l'impossibilité de recréer dans l'entreprise le pouvoir incitatif du marché".

Les frontières de l'entreprise sont dès lors déterminées par la comparaison entre les coûts de transaction sur le marché (qui sont élevés en situation de spécificité des actifs) et les coûts de gouvernance interne (liés à la gestion bureaucratique et au manque d'incitation au sein de l'entreprise).

## Une théorie explicative des formes organisationnelles de l'entreprise ■

**S**i la théorie des coûts de transaction offre une grille d'analyse relativement connue des frontières de l'entreprise, son explication des formes organisationnelles de l'entreprise l'est beaucoup moins. O. Williamson<sup>6</sup> s'est en effet intéressé, en étudiant l'histoire de l'émergence de la firme capitaliste, aux modalités de l'organisation du travail et aux configurations structurelles de l'entreprise. Son approche est contractuelle, conformément aux postulats de la théorie des coûts de transaction. Les modes d'organisation du travail et les configurations structurelles de l'entreprise correspondent à des types particuliers de contrats et à des situations particulières de spécificité des actifs et d'opportunisme.

## Une typologie des modes d'organisation du travail

O. Williamson se propose de comparer des modes alternatifs d'organisation du travail en ayant recours à l'analyse transactionnelle. Cette analyse lui permet d'identifier différents modes de production qui ont été adoptés pendant les périodes de pré-industrialisation puis d'industrialisation (XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles). Pour illustrer son propos, O. Williamson reprend l'exemple de la manufacture d'épingles présentée par A. Smith (*op. cit.*). Son premier souci est de neutraliser les différences technologiques qui peuvent subsister entre les modes d'organisation du travail. Il identifie donc un ensemble d'hypothèses qui sont considérées communes à tous les modes d'organisation du travail :

- Un équipement spécialisé permet de produire les épingles à faible coût unitaire mais l'installation de cet équipement représente des coûts non-négligeables. Cet équipement est remplacé régulièrement mais il n'est pas tenu compte des investissements de croissance de la production ;
- Les travailleurs acquièrent une certaine dextérité par la répétition des mêmes opérations ;
- Toutes les opérations de fabrication d'épingles sont fabriquées dans un même lieu, c'est-à-dire dans un bâtiment loué à cet effet ;
- Les étapes de production sont séparables et les postes de travail sont conçus de telle sorte qu'en l'absence d'un incident, le flux de production est constant ;
- Les transactions sur le marché pour le produit intermédiaire sont très coûteuses (ce qui justifie de comparer des modes d'organisation interne entre elles et non pas l'organisation interne et le marché).

Six modes alternatifs d'organisation du travail sont identifiés et décrits en fonction de la nature des relations de propriété, de la contractualisation adoptée et du degré de hiérarchie mis en œuvre :

(6) O. Williamson *op. cit.* et O. Williamson, *Markets and Hierarchies Analysis and Antitrust Implications*, London, The Free Press, 1975.

1. Le “*système du travail à domicile*” repose sur un ensemble de travailleurs à domicile considérés comme des “entrepreneurs individuels” qui transforment des produits pour le compte d’un “coordinateur-marchand” (propriété de type entrepreneurial) ;

2. Le système “*fédéré*” est représenté par des “entrepreneurs individuels” autonomes qui travaillent dans le cadre d’une chaîne de production, l’output de l’un étant l’input de l’autre. Dans ces deux premiers cas, les “entrepreneurs individuels” possèdent les facteurs de production et les exploitent eux-mêmes (propriété de type entrepreneurial) ;

3. Dans le mode “*communautaire*”, tous les postes de travail sont possédés en commun mais chaque individu évolue de manière périodique sur chacun des postes afin de vendre lui-même son produit final sur le marché (propriété de type collectif) ;

4. Le “*groupe des pairs*” repose également sur une propriété commune des postes de travail, mais “les travailleurs ne sont pas rémunérés sur la base de leur propre résultat, mais sur celle de la moyenne du résultat du groupe”. Chaque travailleur peut s’exercer par rotation sur tous les postes et afin de faciliter la coordination entre les membres (à propos des pauses ou des rendements), le groupe peut désigner provisoirement un “leader” pour prendre les décisions opérationnelles (propriété de type collectif) ;

5. Dans le mode d’organisation par “*contractualisation interne*”, un capitaliste détenteur des matières premières, de l’espace de production et des machines délègue à des “contractants internes” la réalisation de la production et la rémunération des salariés (recrutés par les “contractants internes”). Le capitaliste ne s’occupe alors que de la vente du produit final et de l’entretien du capital (propriété de type capitaliste) ;

6. Enfin le mode de “*relation d’autorité*” repose sur la propriété capitaliste des moyens de production et l’établissement d’une relation d’emploi entre le capitaliste-employeur et le travailleur-salarié. Dans ce dernier cas, le capitaliste employeur gère et organise la production (propriété de type capitaliste).

O. Williamson distingue les modes fortement dépendants de la contractualisation (contractualisation continue) pour lesquels le contrat constitue la base exclusive de transaction du produit, des modes pour lesquels le contrat ne constitue qu’un cadre pour la réorganisation du travail (contractualisation périodique).

- Le mode de travail à domicile, le mode fédéré et la contractualisation interne dépendent fortement de la contractualisation. Le coordinateur et le capitaliste établissent les contrats et dans le mode fédéré les travailleurs établissent des contrats bilatéraux. Dans ce cadre contractuel, l’autonomie est préservée et les répartitions de gains peuvent être inégalitaires. Le principal problème de ce type de contractualisation est l’impossibilité, du fait de la rationalité limitée, de passer des contrats complets.

- Le mode communautaire, le groupe de pairs, et la relation d’autorité font peu appel à la contractualisation. Pour la relation d’autorité, un contrat de travail est élaboré pour déterminer entre le “patron et le travailleur” les modalités générales du commandement, mais ensuite les ajustements s’effectuent au sein de ce cadre contractuel.

Chaque mode alternatif d’organisation du travail est enfin caractérisé par un degré de hiérarchie. Le degré hiérarchique est évalué en termes de prise de décision (lorsque la décision est concentrée sur quelques agents,

le degré hiérarchique est élevé) et en termes contractuels, c’est-à-dire en fonction du nombre de personnes chargées de la négociation des contrats (si le nombre est faible, le degré hiérarchique est important). Les différents modes d’organisation du travail se répartissent ainsi quant à leur degré hiérarchique (décisionnel et contractuel) :

Degré de hiérarchie (du plus faible au plus élevé)		
	Décisionnel	Contractuel
Faible	Fédéré Communautaire	Fédéré Communautaire Groupe de pairs
Moyen	Travail à domicile Contractualisation interne	Travail à domicile
Élevé	Groupe de pairs Relation d’autorité	Contractualisation interne Relation d’autorité

Ces différents modes d’organisation du travail sont ensuite comparés en fonction de onze critères d’efficacité. Chacun des modes se voit attribuer une valeur de 0 ou 1 et l’efficacité est évaluée sur la somme des valeurs obtenues. Les critères d’efficacité sont regroupés dans trois catégories :

- L’efficacité concernant le flux productif est évaluée par les “frais de transport”, les “stocks tampons” et “la déperdition aux interfaces” qui doivent être minimisés ;
- Les attributs d’affectation concernent les “affectations de postes” (sont favorisés les modes qui affectent le travail sur la base des avantages comparatifs), le “leadership” (sont favorisés les modes qui minimisent les besoins de coordination hiérarchique) et la contractualisation (sont favorisés les modes pour lesquels la contractualisation est facilitée) ;
- Enfin, les attributs d’incitation affectent “l’intensité du travail”, “l’utilisation des équipements”, “la capacité de réponse à un choc local”, “l’innovation locale” et “la capacité de réponse du système”.

O. Williamson dégage de son analyse comparative ces trois principaux résultats :

1. Le mode *communautaire* semble le moins efficace globalement, ses faiblesses se situent principalement sur les incitations (à une meilleure utilisation des équipements, à l'innovation locale et à la réactivité) ;

2. Les modes les moins hiérarchiques sont les moins efficaces. Au contraire le *groupe des pairs* et la *relation d'autorité* offrent de meilleurs résultats ;

3. Hormis le mode *communautaire*, les modes de contractualisation périodique ont de meilleurs résultats que les modes de contractualisation continue.

Cette grille de lecture des modes d'organisation du travail et de leur efficacité comparative permet tout d'abord de dégager un certain nombre de caractéristiques essentielles concernant le fonctionnement de l'entreprise, à savoir celles relatives à la production, aux modalités de répartition et d'incitation. Ensuite, elle offre une évaluation de l'efficacité respective de différents modes d'organisation du travail, qui bien que sommaire, peut être utilisée pour examiner des formes contemporaines d'organisation du travail telles que le télétravail ou le travail en équipe.

### Une typologie des formes structurelles et de leur degré d'efficacité

En s'appuyant sur l'outillage de la théorie des coûts de transaction, O. Williamson dresse une typologie des formes structurelles des entreprises. Il reprend pour cela les travaux d'A. Chandler<sup>7</sup> et montre que les innovations organisationnelles qui ont conduit à l'émergence de la structure multidivisionnelle de l'entreprise peuvent se justifier par une stratégie de réduction des coûts

de transaction. O. Williamson part d'une typologie standard des structures organisationnelles composée des formes U, H et M (voir encadré ci-dessous).

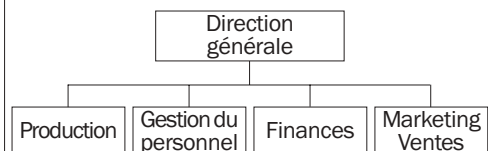
rité de la forme M sur les deux autres formes organisationnelles :

- $M > U$  : Lorsque l'entreprise se développe, augmente ses capacités de production et l'éventail de ses produits, la direction n'est plus en mesure de traiter l'ensemble des informations concernant le fonctionnement des différentes fonctions et de les coordonner. Les différentes unités fonctionnelles peuvent faire preuve d'opportunisme à l'égard de la direction qui manque d'information. La rationalité limitée est donc la principale faiblesse de la forme U lorsqu'elle se développe. Une forme plus décentralisée (la forme M) apparaît alors plus efficace lorsque la taille et la complexité de l'entreprise augmentent.

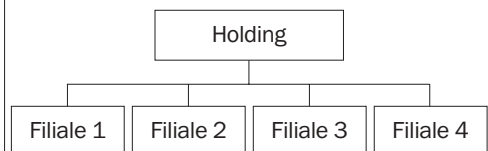
- $M > H$  : La forme H souffre quant à elle de l'opportunisme des dirigeants des différentes filiales qui peuvent privilégier les sous-objectifs des filiales au détriment des objectifs globaux de l'entreprise. Pour éviter ces déviations, la forme M centralise une partie de la coordination. Cette centralisation permet de mieux combattre les comportements opportunistes par la mise en place d'un système de contrôle et d'incitation assuré par la direction générale. Selon O. Williamson, pour qu'il y ait plus grande efficacité, il faut que la direction générale remplisse un certain nombre de fonctions : identification des activités séparables ; attribution d'une quasi-autonomie aux divisions ; contrôle de leur performance ; attribution de sanctions (positives et négatives) ; mise en œuvre d'une planification stratégique.

Ainsi la forme M apparaît comme une forme intermédiaire entre la forme centralisée (U) et la forme décentralisée (H) qui permet de minimiser les coûts liés de gouvernance interne<sup>8</sup>.

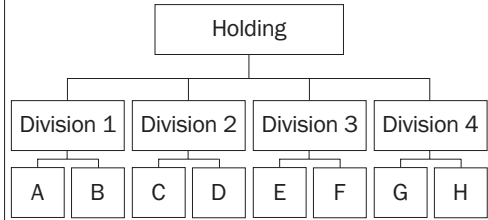
1. La forme unitaire (U) correspond à une organisation centralisée composée de différentes unités fonctionnelles agissant sous la direction d'un exécutif dont la fonction est de définir la planification stratégique et d'assurer la coordination des différentes unités. Cette forme est adoptée par les petites entreprises car elle permet de minimiser les coûts d'organisation.



2. La forme Holding (H) est une organisation structurée autour d'un ensemble de filiales qui sont financièrement ou capitalistiquement dépendantes de la maison-mère mais qui disposent d'une indépendance dans la gestion de leurs opérations.



3. La forme Multidivisionnelle (M) est organisée sur une base divisionnelle (la division correspond à des critères géographiques ou à des produits spécifiques) : chaque division autonome se comporte comme une entreprise ayant la responsabilité de sa production et de sa gestion. La direction générale a la responsabilité des orientations stratégiques de l'entreprise.



A l'aide des concepts de la théorie des coûts de transaction, O. Williamson montre la supériorité

(7) Chandler A., *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, 1989, traduction française de *Strategy and Structure. Chapters in the history of the industrial enterprise*, Massachusetts Institute of Technology, 1962.

(8) O. Williamson (1975) mentionne également la possibilité d'une forme organisationnelle mixte (X) combinant des divisions répondant à plusieurs logiques structurelles (formes H et M).

## Les limites de l'approche transactionnelle de l'entreprise ■

Cet exposé des principaux travaux d'O. Williamson ne prétend pas à l'exhaustivité mais nous pensons avoir montré la pertinence de mobiliser la théorie des coûts de transaction pour analyser l'entreprise, ses frontières et son fonctionnement interne. Ce cadre théorique souffre cependant de certaines limites liées aux postulats de recherche retenus et dans sa capacité à rendre compte des réalités complexes de l'entreprise.

### A propos des postulats de la théorie des coûts de transaction...

- La transaction est placée au centre de l'analyse et celle-ci est envisagée exclusivement sous un aspect contractuel et d'efficacité par la notion de coût. On peut déplorer comme le fait O. Favereau<sup>9</sup> que ne soit pris en compte que l'aspect négatif (coût) de la transaction, le versant positif de l'échange pourrait être mieux mis en valeur.
- Par ailleurs, si O. Williamson a contribué à mieux définir la notion de coût de transaction, les difficultés liées à sa mesure persistent malgré la multiplication des travaux de recherche dans cette direction me-

nés au cours des années 1990. L'analyse comparative des modes d'organisation du travail est de ce point de vue décevante puisqu'elle propose simplement une mesure ordinale (et non cardinale) de l'efficacité respective des modes (Gabrié & Jacquier<sup>10</sup>).

- Mais le problème fondamental n'est pas tant la mesure des coûts que leur identification par les agents économiques. Comme le précise P.-Y. Gomez<sup>11</sup>, "connaître ces coûts avant la transaction suppose une rationalité non limitée, incompatible avec le raisonnement. Les connaître après est parfaitement tautologique puisque seule la transaction choisie existe et qu'on ne peut comparer que par défaut". L'évaluation des efficacités comparatives des modes de gouvernance, des structures organisationnelles ou des modes d'organisation du travail ne peut donc se faire qu'*a posteriori* et encore sous réserve. Cette grille d'évaluation n'est qu'une aide partielle à la décision.

- De plus, le mode de sélection des "structures de gouvernance" s'effectue sur la base d'un calcul d'efficacité économique et d'optimisation. Or l'hypothèse de rationalité limitée retenue à propos du comportement des individus ne semble pas être prise en compte dans le choix des "structures de gouvernance" (Coriat & Weinstein *op. cit.*). Par ailleurs, les critères de choix retenus sont la plupart du

temps des critères d'efficacité statique, négligeant les avantages et les coûts de long terme des formes retenues<sup>12</sup>. La sélection semble résulter d'un processus naturel d'efficacité, le système économique filtrant les arrangements contractuels efficaces. Ainsi, aucune mention n'est faite sur l'identité de l'agent qui prend la décision du mode de gouvernance (Gomez *op. cit.*) ; s'agit-il d'un entrepreneur, d'un salarié, d'un législateur ? La dimension stratégique est ainsi amoindrie. Comme le précise N. Foss<sup>13</sup>, "la firme contractuelle n'est pas une entité créant sa stratégie, plutôt une entité qui économise". De ce fait, la question de l'émergence des formes institutionnelles et de leur évolution n'est pas réellement traitée.

### A propos de la conception transactionnelle de l'entreprise et de ses caractéristiques

L'apport majeur de l'analyse transactionnelle de l'entreprise est de reconnaître une existence propre à l'entreprise et de la présenter non plus comme un agent individuel (théorie néoclassique) mais comme une structure de coordination (*gouvernance*) des transactions entre agents. Cette coordination est hiérarchique et assurée par les contrats. Cette définition de l'entreprise présente tout de même des limites.

- D'abord, l'entreprise est avant tout et essentiellement un nœud de contrats<sup>14</sup>. O. Williamson considère les institutions (telles que l'entreprise) comme résultant d'un réseau de contrats chacun étant fonction des spécificités de la transaction. Or, si l'entreprise est réduite à sa dimension contractuelle, elle n'est qu'une forme de contractualisation parmi d'autres ne se différenciant des autres arrangements que par la nature des contrats qui la sous-tendent.

- Cette réduction ne permet donc pas de reconnaître certaines parti-

(9) Favereau O., "Marchés internes, marchés externes", *Revue Economique*, n° 2, mars 1989, pp.273-328.

(10) Gabrié H. & Jacquier J.-L., *La Théorie Moderne de l'Entreprise - L'approche institutionnelle*, Economica, Paris, 1994.

(11) Gomez P.-Y., *Le gouvernement de l'entreprise - Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, Paris, InterEditions, 1996.

(12) Hodgson G.M., "Competence and contract in the theory of the firm", *Journal of Behaviour & Organization*, vol.35, n° 2, avril 1998, pp.179-201.

(13) Foss N.J., "Theories of the firm : contractual and competence perspectives", *Journal of Evolutionary Economics*, 3, 1993, pp.127-144.

(14) La notion de contrat peut être définie simplement comme "un accord par lequel des agents s'obligent les uns envers les autres à céder ou s'approprier, faire ou ne pas faire certaines choses" (Brousseau E., "Les théories des contrats : une revue", *Revue d'Economie Politique*, 103(1), janvier-février 1993, pp.1-82).



cularités organisationnelles de l'entreprise telles que la dimension collective et sociale de l'entreprise. Les relations contractuelles entre les agents sont interindividuelles et la plupart du temps bilatérales, ce qui réduit le collectif à la somme des parties (Favereau *op. cit.*). L'impact des relations sociales et culturelles sur l'action et les relations des individus est sous-estimé du fait de l'hypothèse de comportement optimisateur des agents.

• Par ailleurs, l'entreprise n'est pas qu'un espace d'échange (comme l'est le marché par excellence), elle est avant tout un espace de production de biens, et en particulier de production de connaissances. Comme le souligne G. Hodgson (*op. cit.*), "tout ceci néglige une différence clé entre la production et l'échange. Contrairement au contrat qui implique l'échange de biens, la production implique l'utilisation de travail et l'implication volontaire d'un travailleur. La production est la création intentionnelle par les hommes d'un bien ou d'un service, utilisant des connaissances, des outils, des machines et des matériaux appropriés".

• Enfin, l'entreprise est envisagée à partir du marché. O. Williamson (1975 *op. cit.*) part en effet de l'hypothèse "qu'au commencement, il y avait les marchés". Dans ce cadre, le marché préexiste et ses imperfections nécessitent l'adoption d'autres arrangements institutionnels, l'entreprise vient pallier les insuffisances du marché. De plus, si le marché préexiste, il devient alors la référence pour évaluer les actions (Eymard-Duvernay<sup>15</sup>).

L'approche transactionnelle apporte toutefois de nombreuses précisions sur les modalités de fonctionnement interne de l'entreprise avec l'examen des différentes configurations structurelles et des modes d'organisation du travail. Les problèmes liés au traitement de l'information, à l'adaptation, au contrôle et à l'incitation des agents composant l'entreprise sont pris en compte, même s'ils restent abordés principalement sous l'angle contractuel (comme des éléments que doivent prévoir les contrats).

## Conclusion ■

**L**a théorie des coûts de transaction a contribué à renouveler profondément l'analyse économique de l'entreprise, et plus généralement des institutions. Elle met au jour l'essence contractuelle des relations entre les agents composant l'entreprise, les mécanismes permettant de coordonner leurs actions et apporte des éléments de réponse aux justifications de l'existence de l'entreprise. De manière générale, l'entreprise est considérée comme une structure qui vise à coordonner, grâce à des mécanismes de coercition et d'incitation, l'activité d'agents liés en son sein par un réseau de contrats.

Le point fort de cette théorie est d'offrir un outillage conceptuel et une méthode d'évaluation comparative des formes économiques institutionnelles telles que l'entreprise tant dans sa dimension interne que dans ses relations avec les autres entreprises. Ainsi, les avantages

comparatifs de deux structures organisationnelles peuvent être compris en recourant aux hypothèses d'opportunisme ou de rationalité limitée. Le choix d'un mode d'organisation du travail peut être éclairé par la typologie dressée par O. Williamson qui met l'accent sur les attributs productifs, d'allocation et d'incitation. Enfin, les décisions d'internalisation ou d'externalisation de certaines activités de l'entreprise peuvent être comprises à l'aide de la théorie de l'intégration verticale.

Le point focal de cette analyse repose sur la dimension contractuelle de la transaction. Toutefois, cette approche néglige d'autres dimensions de l'entreprise qui ne reposent pas sur un dispositif contractuel. D'autres approches, telles que la théorie évolutionniste ou l'économie française des conventions par exemple<sup>16</sup>, cherchent à dépasser cette vision contractuelle de l'entreprise. Elles mettent l'accent davantage sur la dimension cognitive de l'entreprise en tant que lieu d'accumulation de connaissances et de compétences et sur la dimension dynamique de l'entreprise. Bien que ces deux approches (contractuelle et cognitive) reposent sur des hypothèses sensiblement différentes, il serait fructueux d'envisager leur complémentarité pour élargir le champ économique d'investigation de l'entreprise.

C. H.

(15) Eymard-Duvernay F., "Entreprises et marché : une approche dans le cadre de l'économie des conventions", *Journées d'études du CAESAR*, 31 janvier et 1<sup>er</sup> février 1991.

(16) Voir notamment pour la théorie évolutionniste de l'entreprise Dosi G. & Nelson R. R., "Evolutionary theories", dans Arena R. & Longhi C. dir., *Markets and Organization*, Berlin, Springer, 1998, pp.205-234 et pour l'économie des conventions Ughetto P., "L'entreprise dans l'économie des conventions", *Revue Economique*, vol.51, n° 1, 2000, pp.51-73.

### Bibliographie complémentaire

- Coriat B. & Weinstein O., *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Livre de Poche, 1995.
- Joffre P. dir., *La théorie des coûts de transaction - Regard et analyse du management stratégique*, Vuibert, 2001.
- Koenig G. dir., *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, Economica, 1999.
- Maréchal J.-P., *Eléments d'analyse économique de la firme*, Rennes, P.U.R., 1999.