

Sujet :  
**THEORIE DES COUTS  
DE TRANSACTION**

**Réalisé par :**

**Sous**

**la Direction de :**

**AGONDANOU Miguelle I.**

**Mr**

**TADDE B. Ismaël**

**YEZOUNME Charbelle M.**

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

## **Glossaire de l'exposé**

**Anté** : élément savant signifiant « avant » et indiquant l'antériorité.

**Archétype** : type primitif ou idéal ; original qui sert de modèle.

**Asymétrie** : absence de symétrie (distribution régulière de parties, d'objets semblables de part et d'autre d'un axe, autour d'un centre.

**Axiomatique** : relatif aux axiomes (proposition admise par tout le monde sans discussion admise comme nécessaire) qui sert de base à un système de déduction.

**Bureaucratie** : pouvoir politique des bureaux, influence abusive de l'administration, l'ensemble des fonctionnaires considérés du point de vue de leur pouvoir dans l'Etat.

**Coût** : somme que coûte une chose.

**Engineering** : ingénierie

**Marginale** : qui n'est pas central, principal.

**Post** : élément signifiant « après » dans le temps et dans l'espace.

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

**Sociologie** : étude scientifique des phénomènes sociaux chez les humains.

**Théorie** : ensemble organisé d'idées, de concepts abstraits prenant pour objet un domaine particulier qu'il décrit et explicite.

**Transaction** : contrat où chacun renonce à une partie de ses prétentions. Opération effectuée dans les marchés commerciaux, dans les bourses de valeurs.

# PLAN

## Introduction

- 1- De la chronologie de développement à l'objet de la Théorie des Coûts de Transaction (TCT)

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

- A- Naissance, développement et définition de la TCT
  - B- Théorie des coûts de transaction : raisons et principes
- II- Des approches (COASE 1937 ; WILLIAMSON 1975) à la sélection d'un mode de gouvernance
- A- Approches et Modes de gouvernance
  - B- Attributs des transactions et choix d'un mode de gouvernance

## **Conclusion**

### **Introduction**

L'entreprise et le marché sont des modes alternatifs de fourniture de biens et de facteurs. L'entreprise existe car il existe un coût (**le coût de transaction**) à recourir au marché. L'entreprise permet une économie, un contrat, unit plusieurs personnes pour effectuer des tâches sans recourir au marché et

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

donc au prix. Inversement, les coûts organisationnels limitent la capacité des firmes à se substituer au marché.

D'autres facteurs sont à l'origine des coûts de transaction. Ils sont, d'une part, humains (opportunisme dans les transactions, nature de l'information, rationalité limitée) et, d'autre part, liés à l'environnement de l'entreprise (incertitude, spécificité des actifs, fréquence des transactions). Cette théorie permet donc d'expliquer l'intégration verticale de l'entreprise tout en montrant sa limite liée à des coûts et des distorsions spécifiques.

La théorie des coûts de transaction s'est construite en plusieurs temps. Elle repose, dans ses développements actuels, sur certaines hypothèses différentes de l'axiomatique néo-classique, principalement une hypothèse de rationalité différente.

La notion de coût de transaction est introduite pour la première fois par Ronald COASE en 1937. Elle ne suscitera aucun commentaire pendant de nombreuses années, avant de valoir à son auteur une gloire tardive (prix Nobel). C'est grâce aux travaux de Williamson, que la notion de coût de transaction prend toute son ampleur. 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

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

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. Grâce à ce concept, la théorie des coûts de transaction est en mesure de rendre compte de l'existence de la firme dans une économie de marché. En outre, elle permet de comprendre les formes de gouvernance des transactions. Ainsi, elle permet d'étudier les formes organisationnelles.

Nous présenterons donc les travaux pionniers de Coase à la base de cette théorie. Nous porterons ensuite notre attention sur les travaux d'O.E. Williamson qui constituent à proprement parler la théorie des coûts de transaction.

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

## I- De la chronologie de développement à l'objet de la Théorie des Coûts de Transaction (TCT)

Il s'agit ici de partir de l'historique de la TCT et d'approfondir notre réflexion sur ce sujet.

### A- Naissance, développement et définition de la TCT

#### ➤ Naissance et développement

Initiée par Ronald H. Coase [1937] et développée par Oliver E. Williamson [1975, 1979, 1985], cette approche économique a pour thème l'organisation des échanges économiques. Elle considère les entreprises comme une forme

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

alternative d'organisation des transactions. Les agents recourent aux entreprises lorsqu'ils décident de ne pas s'adresser directement au marché. Le critère d'arbitrage entre le recours au marché et l'internalisation est le coût de *transaction*. Williamson considère les alliances comme une forme « hybride » d'allocation des ressources, alternative au marché et à l'entreprise, soit comme une « forme intermédiaire d'organisation ». Cette approche considère la coopération comme une alternative au marché dans le cas d'imperfection du marché, telle que l'existence d'incertitudes qui rendent ce dernier inefficace. Ces incertitudes proviennent de la rationalité limitée et du comportement opportuniste des individus et des entreprises. Si ces deux comportements coexistent avec les actifs spécifiques, les *coûts de transaction* seront très élevés, ce qui amène l'entreprise à internaliser la *transaction* [Williamson, 1975, 1979, 1985], soit par création d'un nouveau département ou d'une entité nouvelle, mais dépendante, soit par acquisition ou fusion.

Coase posa en 1937 que l'entreprise cherche constamment à diminuer les coûts d'accès à la connaissance des besoins du marché et des techniques. Si elle doit supporter normalement ses coûts, elle va tenter d'économiser sur les coûts d'échange ou de transaction, en particulier sur ceux liés à la fixation des prix.

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***



La théorie classique indique que ce sont les marchés qui proposent les prix, et que les agents économiques se réfèrent à eux pour leurs transactions commerciales. La réalité est plus compliquée et plus coûteuse puisqu'il faut trouver le client, négocier, assurer une certaine qualité de la prestation, livrer la marchandise. Ces opérations génèrent des coûts, consomment du temps et sont empreintes d'incertitude, d'autant que les individus peuvent être tentés de faire de la rétention de l'information voire de la déformer. La firme va donc essayer de court-circuiter le marché comme mode d'allocation de ressources et coordination des activités.

Williamson reprendra les travaux de Coase en posant que la raison d'être de l'entreprise est de réaliser des économies sur les coûts de transactions. Williamson distingue :

- Les coûts de transaction ex ante qui correspondent à tous les frais et toutes les activités amont précédant la signature des contrats. Plus les marchandises sont standardisées à faible contenu informationnel plus ces coûts seront faibles.

- Les coûts de transaction ex post qui correspondent aux coûts d'administration de surveillance et de contrôle mis en place pour assurer le respect des clauses contractuelles, couvrir les différents aléas survenant dans l'exécution des contrats et éventuellement leur renégociation.

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

Etudiant les organisations à travers les relations existant entre l'intégration et l'indépendance contractuelle, il propose le concept de quasi-intégration des activités et montre que les entreprises sont un quasi-marché. Les entreprises sont des structures d'organisation d'un réseau de contrats, et les approches institutionnelles comparatives conduites montrent que c'est la hiérarchie de la firme ou la réciprocité des approches contractuelles qui provoque des économies sur les transactions. Pour lui l'efficacité d'une institution économique se mesure par sa capacité de réaliser ces économies.

Les principaux facteurs explicatifs des coûts de transaction sont: **la spécificité des actifs, la notion de rationalité limitée, l'asymétrie d'information, et l'opportunisme.** Celui-ci est le principal facteur explicatif. L'opportunisme peut se caractériser par toute attitude visant à perturber l'accès à l'information.

Le développement des NTIC a puissamment contribué à la diminution des coûts de transaction et à leur sécurisation. Ces deux facteurs contribuent depuis une dizaine d'années à donner un nouveau souffle aux réseaux d'entreprise et aux alliances entre les firmes. Elles transforment les conditions dans lesquelles sont collectées et accumulées et échangées les informations nécessaires aux différentes unités de l'entreprise.

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

Divers auteurs ont montré que les avancées technologiques ont favorisé l'intégration verticale de firmes. Au contraire les NTIC favorisant des connexions plus ouvertes des plus transversales entre plusieurs réseaux d'entreprise à des coûts sans cesse réduits, permettent une grande flexibilité, toutes les délocalisations possibles et toutes sortes d'arrangement contractuels de prestations de services.

Outre que la théorie des coûts de transaction a réussi à favoriser, à rapprocher la micro-économie de la sociologie des organisations, elle fournit des explications aux phénomènes et aux processus d'intégration des activités, de gestion des projets, d'innovation et de développement international.

Si cette théorie présente un bilan empirique incontestable, elle fait l'objet de critiques, qui ne font en fait que l'enrichir:

- Elle semble accorder une grande place à l'opportunisme des agents et à la délinquance managériale, qui ne serait pas profitable à terme.
- Elle ne fait pas de différence entre l'opportunisme comme inclinaison et l'opportunisme comme comportement.
- Elle oublie de prendre en fait en compte le fait que les coûts de transaction d'aujourd'hui sont en fait des investissements dans la mesure où ils correspondent à un processus

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

d'apprentissage collectif, autant en termes financiers que de développement des compétences.

- Elle surestime la capacité de l'entreprise à procéder à des changements structurels importants (désinvestissements extraordinaires, ...) puisque ces derniers ont eux même des coûts considérables.

## ➤ Définition

Un **coût de transaction** est un coût lié à un échange économique, plus précisément une transaction sur le marché. Ce coût n'existe pas dans le cadre de la concurrence pure et parfaite. Il peut être direct (commission de Bourse) ou indirect (coût de prospection, temps et effort passés à la négociation et à la vérification de la transaction, etc.).

L'idée d'un coût du système de prix a été évoquée pour la première fois par l'économiste Ronald Coase, dans son article *The Nature of the Firm* (1937). Il explique que : « Lorsque l'on souhaite opérer une transaction sur un marché, il est nécessaire de rechercher son ou ses cocontractants, de leur apporter certaines informations nécessaires et de poser les conditions du contrat, de conduire les négociations instaurant ainsi un véritable marché, de conclure le contrat, de mettre en place une structure de contrôle des prestations respectives des obligations des parties, etc. »

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

L'ensemble des coûts induits par ces actions forment les coûts de transaction. Carl J. Dahlman les regroupe en trois catégories :

1. « coûts de recherche et d'information » : prospection, comparaison du rapport qualité/prix des différentes prestations proposées, étude de marché etc.
2. « coûts de négociation et de décision » : rédaction et conclusion d'un contrat etc.
3. « coûts de surveillance et d'exécution » : contrôle de la qualité de la prestation, vérification de la livraison etc.

Ce concept permet d'expliquer, selon Coase, pourquoi toutes les transactions ne sont pas des transactions de marché, et, par là-même, l'existence d'entreprises ou firmes, qui peuvent limiter efficacement ces coûts en imposant la coopération entre employés. C'est néanmoins à John Kenneth Arrow qu'on doit l'expression "coût de transaction". Et c'est Oliver Williamson qui va développer et formaliser l'approche des organisations économiques par leur biais au sein de ce qu'on appelle justement la théorie des coûts de transaction.

## **B- Théorie des coûts de transaction : raisons et principes**

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

Nous expliquerons dans un premier temps les raisons de l'existence de cette théorie avant d'en rappeler les principaux concepts et l'objet.

Pourquoi la théorie des coûts de transaction ?

La question ayant donné lieu au titre ci-dessus peut être divisée en trois parties :

- Pourquoi l'entreprise en est-elle un objet parmi d'autres?
- Pourquoi a-t-elle été créée par des économistes ?
- Pourquoi intéresse-t-elle les dirigeants d'entreprises ?

### **Pourquoi l'entreprise est l'un des objets de la théorie ?**

Dans la théorie économique néoclassique, l'entreprise n'est pas un objet d'intérêt légitime. Seul le marché existe. Le marché, au sens de la théorie économique néoclassique, est un système de prix qui donne les signaux nécessaires aux entreprises pour ajuster leur niveau de production. L'entreprise, la base de l'offre, n'est qu'une fonction de production. La demande des clients est une fonction de préférence indiquant l'utilité qu'ils perçoivent pour des produits concurrents. L'équilibre de l'offre et de la demande s'effectue à la marge des deux fonctions : production et demande. La stratégie n'est donc pas une discipline légitime au sein de la théorie néoclassique puisque l'entreprise fixe son niveau de production de façon automatique en fonction de la variation du niveau des prix.

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

L'application la plus importante de la théorie néoclassique pour l'environnement institutionnel des entreprises concerne le droit de la concurrence. Puisque l'entreprise est une fonction de production, tout accord inter-entreprises est considéré comme illégal ou tout au moins avec suspicion par les autorités responsables de la mise en oeuvre du droit de la concurrence. Les contrats de distribution exclusifs, les accords de licence ou de franchise ainsi que les rachats de fournisseurs ou de clients créant une intégration verticale, sont perçus à priori comme une action de la firme pour assurer son pouvoir de marché. Elle cherche à faire monter les prix et s'assurer d'une rente illégitime qui va à l'encontre du bien-être des consommateurs. Influencées par l'idéologie néoclassique, ces autorités pensaient qu'il s'agissait de mouvements collusifs destinés à empêcher la concurrence et à augmenter les prix. Il devenait donc très important pour justifier l'existence des entreprises et en particulier des grands groupes industriels et commerciaux, de trouver une base théorique à leur activité. En effet, jusque-là, et surtout aux Etats-Unis, le législateur était uniquement influencé par les économistes néoclassiques dans l'établissement des règles de la concurrence.

C'est Ronald Coase qui le premier en 1937 a fondé la légitimité de l'entreprise sur sa capacité à effectuer des transactions en interne d'une manière plus économique que par le marché. La base de la création de cette légitimité tient dans

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

un déplacement de l'objet de l'économie. Auparavant, l'économie s'intéressait uniquement à la production. Depuis Coase (1937), les transactions font également partie de l'objet de l'analyse économique. Ce déplacement du champ d'application de l'économie est essentiel pour deux raisons. La première tient à l'accroissement considérable de la part des transactions dans le produit national brut d'un pays. Wallis et North (1986) ont montré que les coûts de transaction de l'économie américaine étaient de 45% en 1970 alors qu'ils n'étaient que de 25 % en 1870. Dans les économies industrielles développées d'aujourd'hui, la production représente probablement moins de la moitié de la valeur ajoutée. Ce pourcentage ne fera probablement que décroître avec le temps.

La deuxième raison tient aux préoccupations actuelles des dirigeants. Au dix-neuvième siècle, lors de la construction des économies industrielles, tout ce qui se produisait se vendait. Les dirigeants pouvaient donc concentrer leur attention uniquement sur les questions de production. Maintenant, leur tâche est totalement différente. Ils ne gèrent plus des unités de production et des vendeurs. Ils font du management stratégique. Cette pratique, étudiée comme une discipline (Ghertman, 1989), se définit en trois dimensions. Les chefs d'entreprise doivent d'abord s'intéresser à décider de leurs domaines d'activités, c'est-à-dire les secteurs dans lesquels ils

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***



peuvent fabriquer les produits ou mettre sur pied des services qui seront vendus. Ensuite, il leur faut construire des organisations qui représentent une capacité leur permettant de survivre dans un environnement de plus en plus concurrentiel et de plus en plus international. Troisièmement, ils ont besoin de se décider sur les opérations qui doivent être faites à l'intérieur des frontières de leur entreprise, sous-traitées à des fournisseurs ou distributeurs ou réalisées sous forme de filiales communes ou d'alliances avec d'autres entreprises qui peuvent être également des concurrents. En théorie des coûts de transaction, ces décisions correspondent au choix entre des modes de gouvernance alternatifs. Les dirigeants doivent donc intégrer trois types d'analyse : l'économie de leur secteur, celle de leurs capacités et enfin la nature des transactions auxquelles leur groupe participe. Si la théorie des coûts de transactions ne recouvre pas directement les trois composantes du management stratégique, elle est la seule à pouvoir traiter directement des frontières de l'entreprise dans un esprit d'économie.

### **Pourquoi par des économistes ?**

Ce sont les économistes qui ont développé la théorie économique néoclassique. Pour arriver à montrer ses insuffisances, il fallait des économistes maîtrisant suffisamment bien l'ancienne théorie pour montrer ses limites et en élaborer une autre qui la complète. Les auteurs intéressés par le

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

management étaient trop occupés à faire autre chose, c'est-à-dire à s'intéresser à la gestion interne des entreprises pour développer de nouvelles théories. Leur point fort consistait à créer des cadres conceptuels et des principes de management (Taylor, 1911, Fayol, 1916, Barnard, 1938, Mintzberg, 1986). Aujourd'hui toutefois, peu de gestionnaires ont compris l'intérêt de la théorie des coûts de transaction. Par contre, les programmes de doctorat de management de haut niveau possèdent un cursus très développé sur cette théorie et les recherches empiriques auxquelles elle a donné lieu. Les théoriciens de l'organisation peuvent maintenant joindre leurs efforts aux économistes, et dans une moindre mesure aux juristes, pour enrichir une théorie dont les applications pratiques au management sont indéniables.

### **Pourquoi un intérêt par les dirigeants de l'entreprise ?**

La théorie des coûts de transaction, née avec Coase en 1937 et surtout élaborée par Williamson à partir de 1975, a donné lieu à de très importants développements empiriques depuis 1985. C'était le moment de la remise en cause des anciens grands principes de management hérités de Taylor et Fayol. L'organisation "scientifique" du travail, le contrôle détaillé des tâches, le planning systématique de toutes les opérations commençaient à entrer au musée des techniques managériales. Le reengineering (Hammer et Champy 1990, Ghertman, 1994) en est une illustration frappante.

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

L'intérêt des entreprises est basé sur trois remises en cause. La première concerne l'intégration verticale. Elle était souvent considérée auparavant comme la meilleure solution pour l'entreprise qui pouvait ainsi tout organiser et tout contrôler à l'intérieur de ses propres frontières. L'archétype était IBM. Cette société se sentait alors capable d'acquérir à l'extérieur toutes les compétences pour développer, fabriquer et vendre elle-même tout ce qu'elle souhaitait faire avec ses clients. La première chose que les entreprises ont faite pour remettre en cause ce principe a été l'accroissement de la sous-traitance et le développement considérable des alliances. Les frontières de l'entreprise se sont considérablement rétrécies et elles sont devenues beaucoup plus floues. En 1996, avec à peine un peu plus de deux cent mille personnes, IBM compte environ deux fois moins d'employés qu'en 1989. Elle est engagée dans un nombre très important de collaborations et de sous-traitances avec d'autres firmes.

La deuxième remise en cause des principes de management inclut les préoccupations nouvelles de l'internationalisation des entreprises. Les multinationales existent depuis un siècle et se sont fortement développées depuis 1945 (Ghertman, 1982). La nouveauté vient de ce qu'elles doivent maintenant faire le choix de leur mode de présence à l'étranger dans des environnements asiatiques. Ils sont beaucoup plus incertains que les environnements

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

européens et nord-américains dont elles avaient l'habitude. Elles ont donc encore plus besoin qu'auparavant d'une méthode leur permettant de choisir entre les différents modes possibles de présence à l'étranger. Comme le choix du plus ou moins d'intégration verticale, c'est l'une des questions auxquelles la théorie des coûts de transaction permet de répondre.

Le troisième domaine de remise en cause est évidemment le Taylorisme c'est-à-dire la division scientifique du travail et son corollaire, la parcellisation des tâches avec l'augmentation des procédures et des contrôles. Elle a conduit à un accroissement considérable des bureaucraties internes au sein des grands groupes dans les firmes occidentales. Ces bureaucraties organisationnelles ont été fortement remises en cause par la concurrence asiatique puisque les entreprises de cette région, y compris les japonaises, n'obéissent pas au principe du management à la Taylor et Fayol. Une des premières choses que les entreprises américaines ont faite avec la vague de reengineering qui a commencé au milieu des années 80, a été de supprimer la division scientifique du travail. Le nombre de contrôleurs de gestion, planificateurs et autres hommes d'état major des entreprises a été considérablement diminué. Ils grevaient les coûts fixes et empêchaient souvent les opérationnels de faire leur travail en étant fortement motivés et donc efficaces. La théorie des coûts de transaction facilite cette économie sur les coûts internes de la bureaucratie en proposant

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

un moyen de choix entre des modes de gouvernance possédant des intensités bureaucratiques différentes.

### **La théorie des coûts de transaction**

Lorsque l'on cherche à utiliser la théorie des coûts de transaction, il ne faut jamais oublier deux choses. La première est que **son objet concerne les transactions**. C'est donc l'unité d'analyse à laquelle il faut toujours se référer en dernière instance. La deuxième est que l'on **recherche le mode de gouvernance** qui permet de minimiser les coûts de transaction pour une tâche donnée. Les trois modes de gouvernance sont : le **marché**, le **contrat ou forme hybride**, la **hiérarchie** synonyme de la firme ou de l'entreprise. Williamson (1993) a introduit un quatrième mode de gouvernance : le "bureau" privé ou public chargé d'une tâche de réglementation.

Pour simplifier, nous ne traiterons que les trois premiers modes de gouvernance. Dans un premier temps, nous définirons chacun des trois modes de gouvernance avant d'analyser les attributs des transactions et d'exposer la méthode de choix des modes de gouvernance pour économiser sur les coûts de transaction.

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

## ii- Des approches (COASE 1937 ; WILLIAMSON 1975) à la sélection d'un mode de gouvernance

Nous ne pouvons pas parler de théorie de coût de transaction sans parler de COASE et de WILLIAMSON qui ont obtenu le prix Nobel d'économie respectivement en 1991 et 2009. Ainsi, nous partirons des approches de COASE et WILLIAMSON au choix d'un mode de gouvernance.

### A- Approches et Modes de gouvernance

#### ➤ De COASE à WILLIAMSON

Le principal intérêt de placer la focale sur les coûts de transaction comme le fait Coase est de montrer que le recours au marché n'est pas gratuit. Dans l'esprit de Coase, il s'agit de se demander pourquoi il existe quelque chose comme des firmes. Si comme le soutien l'analyse économique classique, le recours au marché est toujours ce qu'il y a de plus efficace, comment expliquer qu'il existe des firmes qui s'organisent en interne pour ne pas avoir à recourir au marché ? Sa réponse est qu'il existe un coût lié au marché et qu'il s'agit là d'un mode de coordination comme un autre. Par conséquent, pour limiter les coûts de transaction, les firmes ont intérêt à internaliser une

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

partie de leur production. En donnant à l'entrepreneur la décision d'allouer les ressources au lieu de s'en remettre au marché, on économise du temps pour chercher le bon prix, on limite les coûts liés au contrat et on restreint l'incertitude. Ainsi Coase affirme que si la firme existe, c'est justement parce qu'elle permet d'économiser les coûts de transaction nécessaire sur un marché.

Cependant le choix de la coordination sur le mode de l'internalisation des coûts au sein de la firme a aussi un coût. Une firme ne peut donc pas croître de manière illimitée. Il existe un moment critique où sa taille rend plus profitable le recours au marché malgré les coûts de transaction. Coase oppose donc le marché et la firme comme modalités alternatives de coordination des activités économiques et démontre l'existence d'une taille optimale de la firme : celle correspondant au point d'équilibre entre le coût interne de la transaction marginale et le coût externe du recours au marché.

Si l'on doit à Ronald Coase le concept de coût de transaction, c'est cependant Oliver Williamson qui est considéré comme le fondateur de la théorie des coûts de transaction. C'est en effet à ce dernier que l'on doit une modélisation des observations de Coase. Williamson encadre l'idée de coûts de transaction de deux considérations : l'une sur le comportement économique des agents, l'autre sur l'environnement de la transaction. Concernant tout d'abord le comportement

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

économique des agents, il postule deux éléments : d'une part, le fait que les agents ont une rationalité limitée (idée qu'il reprend à Herbert Simon), c'est-à-dire qu'ils n'optimisent pas comme le soutient la doctrine économique traditionnelle, mais qu'ils s'arrêtent une fois qu'une solution leur paraît satisfaisante ; d'autre part, le fait que les agents adoptent des comportements opportunistes, c'est-à-dire qu'ils recherchent leur intérêt personnel avec une certaine ruse. Concernant ensuite l'environnement de la transaction, il postule également deux éléments : d'une part, le fait que l'environnement est une donnée complexe et incertaine, ce qui conduit les agents à se mouvoir dans un contexte où ils doivent prendre des risques et où ils ne peuvent pas tout savoir ; d'autre part, la prise en compte des caractéristiques de la transaction est importante, caractéristiques qui renvoient à la fréquence et à la spécificité des actifs de ces transactions. Un actif spécifique est un bien ou un service qui est difficilement redéployable pour un autre emploi.

De ces divers postulats, on peut tirer deux enseignements. Comme les agents ont une rationalité limitée et des comportements opportunistes, il est impossible d'établir des contrats précis et complets. Toute transaction comporte donc un risque irréductible. A partir de là, lorsque les actifs sont très spécifiques, l'incertitude et la fréquence des transactions entraînent une hausse des coûts, ce qui finit par rendre

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***



souhaitable le recours à l'organisation. Ainsi, plus l'incertitude est forte et plus l'internalisation apparaît comme un moyen d'économiser les coûts de transaction lié au recours au marché.

A l'opposé du marché, Williamson distingue la « hiérarchie » qui correspond le plus souvent à l'entreprise, et à ce que Coase appelait la firme (cf. *Markets and Hierarchy. Analysis and Antitrust Implications*, 1975). La hiérarchie est un moyen d'économiser un marchandage sur les transactions coûteuses. Il place également des niveaux intermédiaires qui correspondent au contrat avec arbitrage (sous-traitance, franchise, joint venture, etc.). On peut recourir à ces contrats lorsque la transaction n'est pas suffisamment fréquente pour être internalisée. L'arbitrage est un moyen de se prémunir contre l'opportunisme. Ainsi, du degré de spécificité des actifs et de la fréquence des transactions, on va prendre la décision soit de faire au sein de la firme (hiérarchie), soit de faire faire (marché), soit de faire avec (contrat avec arbitrage). En sachant que plus la fréquence des transactions est forte et plus les actifs sont spécifiques, plus l'on va recourir à la hiérarchie.

Certes, cette théorie permet d'expliquer les mouvements d'intégration verticale (internalisation) ou de désintégration verticale (outsourcing) en vue de minimiser les coûts de transaction, il reste cependant un point problématique : celui du calcul du coût de transaction. En partant de l'hypothèse de rationalité limitée, comment rendre l'arbitrage entre marché et

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

hiérarchie possible ? Il faut supposer tout d'abord que les différentes formes de coordination soient comparables (résultats identiques mais coûts différents). Il faut également supposer possible d'évaluer le coût de ces formes de coordination. Or si la connaissance des coûts de recours au marché est possible, celle des coûts de l'internalisation en revanche n'est possible qu'après l'internalisation effectuée. Autre question et non des moindres : quand faut-il réfléchir à l'alternative marché/hiérarchie ? Si cet arbitrage doit se faire à tout moment, cela suppose non seulement une veille permanente des agents économiques (ce qui a un coût, celui de la recherche d'informations), mais aussi une alternance permanente entre marché et hiérarchie (qui a aussi un coût, celui du changement organisationnel dont l'approche transactionnelle ne dit rien). Ces deux questions renvoient aux limites de la théorie des coûts de transaction.

### ➤ Les modes de gouvernance

Rappelons qu'il existe trois modes de gouvernance : le marché, le contrat ou forma hybride et la hiérarchie.

#### **Le marché**

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  
***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

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-client ou une triade technologie-produit-client 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 néoclassique, c'est-à-dire un système de prix dans lequel la firme est une fonction de production. Puisque marché, hybride et hiérarchie sont des modes de gouvernance distincts et donc mutuellement exclusifs, des firmes ne peuvent pas se faire concurrence au sein d'un marché. Elles se font concurrence pour des clients ou des ressources. Lorsque deux entreprises se vendent des produits, il s'agit là d'une forme hybride de contrat à court terme ou récurrent, c'est-à-dire à long terme et répétitif. Lorsqu'elles collaborent, elles utilisent une forme hybride, voisine du contrat. Les alliances sont une caractéristique contemporaine de ce que Dunning (1995) appelle le capitalisme d'alliances, combinant concurrence et coopérations entre firmes. Pour déterminer s'il s'agit de l'un ou de l'autre, l'unité d'analyse ne peut être que la transaction.

## **La hiérarchie**

La hiérarchie est le concept utilisé par Williamson (1975, 1985, 1995) pour parler de ce que l'on appelle la firme ou  
***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

l'entreprise. Le concept de hiérarchie se distingue de celui d'organisation par le concept de "fiat", c'est-à-dire l'acte d'autorité ou ordre. Les théoriciens de l'organisation, 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. 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). 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 loin) 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" n'est plus très actuelle puisqu'elle correspond à la pratique du début du vingtième siècle dans les économies occidentales. Toutefois elle est nécessaire selon Williamson (1985) pour distinguer les formes de gouvernance discrètes que sont le marché, la hiérarchie et les formes hybrides. A notre point de vue, cette description un peu ancienne de l'organisation pourrait facilement être remplacée par la nature du contrat : un contrat de travail pour

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

la hiérarchie, des contrats commerciaux au comptant pour le marché et des contrats récurrents éventuellement complétés par des participations financières pour les formes hybrides, sans gêner l'analyse discrète des formes de gouvernance établie par (Williamson 1991). Les contrats représentent en effet l'étendue du champ d'application des décisions des agents économiques : l'intérieur de l'entreprise (hiérarchie) pour les contrats de travail et les relations entre entreprises pour les contrats au comptant, de court terme, les contrats récurrents et les alliances. Le type de contrat est donc suffisant pour mesurer les frontières de la firme.

### **Les formes hybrides**

Le premier effort de la théorie des coûts de transaction a été d'isoler les deux formes extrêmes : la hiérarchie, et le marché. Les formes hybrides ont moins attiré l'attention car elles sont également plus complexes à étudier. Elles sont nombreuses : contrat de fourniture ou de vente à court terme, contrat récurrent à plus long terme, accord de licence de fabrication, de franchise ou de marque. Les alliances sont des formes composites de contrats, éventuellement nombreux, et de hiérarchies et filiales communes (hiérarchies conjointes). Hennart (1993) a démontré que l'essentiel de l'activité économique se fait sur la base de formes hybrides. Le marché représente donc une très faible part de l'activité économique. Cela a été confirmé par North (1990). Le reste des transactions

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

s'effectue au sein des hiérarchies. Les formes hybrides sont également utilisées dans des industries en émergence comme le traitement des déchets. Elles sont caractérisées par une forte incertitude externe, de type réglementaire, légale ou fiscale et technologique (Delmas, Ghertman et Obadia 1997). Ghertman et Quelin (1995) proposent le concept de configuration de structures de gouvernance pour décrire la complexité des transactions entre les différentes hiérarchies dans les cas de petits nombres pour l'industrie des télécommunications. Le marché n'y existe pas. Les firmes y sont peu nombreuses. La géographie de leurs transactions est décrite selon plusieurs types de configurations de natures contractuelles variées.

L'économie des coûts de transaction, surtout la version de Williamson, utilise un concept d'efficacité très précis mais particulier : une efficacité comparée de formes discrètes de modes de gouvernance déterminée par celle qui obtient le coût de transaction le plus bas. Pour effectuer une série de transactions, les agents économiques doivent choisir un instrument. C'est un mode de gouvernance, ou institution de l'économie (Williamson 1994). Il permet de réaliser des tâches identiques. Il n'y a donc pas de préférence à priori pour un mode de gouvernance ou un autre. Ce sont les entreprises qui ont intérêt à choisir celui qui minimise les coûts de transaction. Réduire l'économie à l'étude des organisations comme le proposent Goshal et Moran (1996) représente une régression

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

théorique et pratique considérable. Elle exclut la possibilité pour les entreprises de choisir entre plusieurs modes de gouvernance. Or, c'est un des problèmes principaux de la direction générale des grands groupes. En cela Williamson est beaucoup plus utile pour la pratique des entreprises. La théorie des coûts de transaction est donc bonne pour la pratique. Il n'en va pas de même pour les propositions de Goshal et Moran (1996). Elles sont mauvaises pour la théorie puisqu'elles n'ont pas saisi l'objet principal de la théorie des coûts de transaction et reconnaissent ne pas avoir de concept d'efficacité. Elles sont donc à la fois mauvaises pour la théorie et sans intérêt pour la pratique. La version Williamsonienne de la théorie des coûts de transaction représente également un progrès par rapport à l'approche de Simon (1991) qui ne voit que deux modes de gouvernance : les marchés et les organisations. Or la forme hybride est la plus importante d'un point de vue pratique. Les recherches futures sur les modes de gouvernance doivent donc porter sur la variété des formes hybrides.

## B- Attributs des transactions et choix d'un mode de gouvernance

### ➤ Attributs des transactions

Les attributs sont de trois sortes : les **hypothèses sur le comportement des individus**, sur **les transactions elles-**

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

**mêmes** et enfin sur les **incitations et les outils bureaucratiques**.

### **Les hypothèses comportementales**

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.

La deuxième hypothèse béhavioriste est apportée par Alchian et Demsetz (1972) et reprise 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 pour tirer avantage d'événements imprévus. Ce concept a été critiqué, même violemment, par ceux qui cherchent à établir une théorie économique sur la base de la notion de confiance (Goshal et Moran 1996). Or ce n'est pas parce que l'on dit qu'un chef d'une famille de la mafia est plus fort que le chef d'une autre famille que l'on est partisan de l'un ou de l'autre ou que l'on cherche à favoriser l'extension de la mafia. De même, 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

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***



l'une ni l'autre n'est inscrite sur le T-shirt du partenaire avec lequel on va réaliser une transaction économique, et si elle l'était, il ne s'agirait pas forcément d'une information fiable dans tous les cas. 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. Toutefois, dans la gestion interne des organisations, plus la confiance existe entre les partenaires et plus leur sentiment d'appartenance et d'identité est fort, 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 pour les formes hybrides diminue le coût de leurs transactions, en particulier par l'échange volontaire d'otages (Williamson, 1985).

### **Les attributs des transactions**

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

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

La spécificité des actifs est le concept ayant donné lieu au plus grand nombre d'applications pratiques (Masten, 1996). Un actif est dit spécifique, lorsqu'un agent économique y aura investi d'une façon volontaire pour une transaction 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 téléphone 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

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

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.

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. La deuxième est l'incertitude externe qui comprend l'incertitude technologique, l'incertitude légale réglementaire et fiscale, et l'incertitude concurrentielle.

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

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

technologie et du produit qui permettront d'améliorer la position concurrentielle et/ou diminuer les coûts de production".

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 lorsque 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 technologiques, 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. Les transactions peuvent être fréquentes

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

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 standard, c'est-à-dire ayant un très faible niveau de spécificité des actifs, plus les transactions seront fréquentes, plus le marché sera le mode de gouvernance choisi. Par contre, plus la spécificité des actifs sera élevée et la fréquence des transactions sera faible, plus on aura affaire à un contrat, ou à une opération interne au sein d'une hiérarchie. On voit donc que la fréquence n'est pas l'attribut des transactions le plus important lors du choix d'un mode de gouvernance.

### **Instruments de management**

Deux types d'instruments de transactions sont retenus par la théorie des coûts de transaction : 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

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

fortes, moins les coûts de transaction sont élevés. Donc, dans la plupart des cas, plus on ira du marché vers la hiérarchie, plus les coûts de transaction dus aux instruments de management seront élevés.

➤ Choix d'un mode de gouvernance

Choisir un mode de gouvernance est une tâche difficile, complexe et qualitative. En effet il est nécessaire de comparer de façon discrète des modes de gouvernance caractérisés par des attributs comportementaux, de spécificité des actifs et des instruments de management d'intensité variée. En reprenant les relations entre les coûts de transaction et les modes de gouvernance pour chacun des attributs décrits ci-dessus, on peut concevoir le tableau suivant :

**TABLEAU 1**  
**ANALYSE DISCRETE DES FORMES DE GOUVERNANCE**

<b>Modes de gouvernance</b>			
<b>Attributs</b>	<b>Marché</b>	<b>Contrat</b>	<b>Hiérarchie</b>

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

Comportementaux	3	2	1
Attributs des transactions	3	2	1
Instruments de management	1	2	3

1 : coût de transaction le plus bas; 2 coût de transaction intermédiaire; 3 coût de transaction le plus élevé

*\*Reproduit et adapté de : Les institutions de l'économie. Oliver E. Williamson - Interéditions*

*1994 - Préface de Michel Ghertman - p13*

Pour sélectionner le mode économisant le plus sur les coûts de transaction, il n'est pas réaliste de chercher une pondération entre les différents attributs. De toute façon elle ne pourrait jamais être la même pour des transactions semblables pour des entreprises différentes ou même pour la même entreprise lors de situations différentes, d'un pays à un autre par exemple. Pour déterminer le coût de transaction le plus bas, il faut donc chercher à simplifier et choisir l'attribut qui est considéré comme le plus important stratégiquement dans l'industrie et pour l'entreprise. Il doit également être le plus important pour le coût de transaction examiné. Dans les industries de services ou à très haute technologie, la spécificité

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

des actifs sera dans la plupart des cas l'élément essentiel. Dans les industries matures et stables ou dans les administrations, les instruments de management risquent de peser relativement plus lourd que les autres. Les attributs comportementaux, comme nous le verrons dans l'examen des cas pratiques, sont très difficiles à comparer. Si l'on est amené à le faire lorsque l'on choisit un mode de gouvernance à l'étranger, il faut faire extrêmement attention au biais dû à l'appréciation des cultures étrangères. Celle de l'autre apparaît en général comme productrice de coûts de transaction plus élevés que la sienne.

Lorsque l'on a décidé de se concentrer sur l'analyse de la spécificité des actifs, deux cas de figure se présentent. Le premier très fréquent dans les industries matures, où l'incertitude externe est considérée comme faible, est que plus la spécificité des actifs croît, plus l'incertitude interne décroît et plus la fréquence baisse. Donc, les différents attributs des transactions, voient leur coût de transaction évoluer dans le même sens, vers le bas. La solution est simple : ils peuvent être tous agrégés sous le label général de spécificité des actifs, puisqu'elle est le déterminant des deux autres. Par contre lorsque l'incertitude externe croît de façon importante en même temps que l'incertitude interne et la spécificité des actifs, les choix deviennent beaucoup plus difficiles. En effet, les différentes composantes des coûts de transaction n'évoluent pas dans le même sens. Ils augmentent à cause de l'incertitude

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***



externe alors qu'ils diminuent pour l'incertitude interne et la spécificité des actifs. Si l'incertitude externe de type réglementaire est très forte, les entreprises auront le choix entre internaliser l'actif ou choisir une forme hybride comme une forme contractuelle. Si l'incertitude interne croît, ils auront tendance à internaliser la transaction. Les deux incertitudes ont donc des impacts contraires sur les coûts de transaction. Le seul moyen est alors de déterminer quelle est l'incertitude la plus essentielle pour la stratégie à long terme de l'entreprise et la constitution de ses compétences. La méthode de sélection nécessite d'éliminer de l'analyse la variable la moins importante si elle n'a pas le même impact que les autres sur la variation des coûts de transaction.

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

## **Conclusion**

Cet exposé aura eu pour principal objectif de montrer l'importance des coûts de transaction en évoquant l'objet qu'ils visent, tout en se basant sur les approches de COASE et WILLIAMSON. 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.

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

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.

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 de taille. 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.

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

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

du droit, dont l'influence se fera certainement sentir pendant plusieurs générations.

Toutefois, nous pensons que malgré l'ambition de la TCT et la justesse de sa logique, lorsqu'il s'agit de passer à la phase de test, les risques de confusion liés à la fragilité des concepts et à leur diversité sont très importants et nécessitent une longue phase de réflexion.

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

## **BIBLIOGRAPHIE**

- ✓ Olivier Williamson et la théorie des coûts de transaction (Michel GHERTMAN, Lavoisier, revue française de gestion)
- ✓ La théorie des coûts de transaction de Williamson et la surveillance des banques dans l'UE (Samy JOST, Institut européen de l'Université de Genève)
- ✓ Difficultés de test de la théorie des coûts de transaction, et des précautions à prendre (Houda GHOZZI, doctorante à l'Université Paris Dauphine)
- ✓ Applications pratiques de la théorie des coûts de transaction (Michel GHERTMAN, Département Stratégique et Politique d'Entreprise)
- ✓ Le théorème de Coase, une réflexion sur les fondements micro-économiques de l'intervention publique (Elodie BERTRAND et Christophe DESTAIS)
- ✓ Le robert micro (dictionnaire)
- ✓ [www.google.fr](http://www.google.fr)

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***

***Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Magistrature du Bénin  
(ENEAM-BENIN)***

***Filière : Gestion des Ressources Humaines et Communication (GRHC)***

***Promotion : 2009-2010***