

***DE LA THÉORIE DE LA FIRME À L'ÉCONOMIE DES
ORGANISATIONS***

**Michel Patry
Professeur titulaire, HEC Montréal**

DE LA THÉORIE DE LA FIRME À L'ÉCONOMIE DES ORGANISATIONS

Table des matières

Introduction	2
I. La remise en question de la théorie de la firme	3
II. La spécificité de l'économie des organisations	6
?? Le big-bang : les origines du nouveau paradigme	6
?? L'approche économique à la compréhension des organisations	8
III. La pertinence de l'économie des organisations	13
?? Les instruments de coordination et de motivation	13
?? Les institutions économiques	16
IV. L'analyse comparée des institutions	19
?? Les sources d'échec de la négociation	19
<i>Thème 1</i>	20
<i>Thème 2</i>	21
<i>Thème 3</i>	24
<i>Thème 4</i>	27
Conclusion	30
Bibliographie	32

Introduction

J'ai choisi pour cette présentation de vous parler de l'évolution qu'a connue l'analyse économique de l'entreprise depuis une trentaine d'années. Cette évolution a amené les économistes à s'intéresser de manière grandissante au fonctionnement, à la structure et à la stratégie des organisations. Délaisant ainsi progressivement le modèle de l'entreprise vue comme une simple « *boîte noire* » à l'intérieur de laquelle des intrants sont transformés en extrants, les économistes ont investi -- « envahi » avanceraient certains de nos collègues spécialistes du management ou de la sociologie—le domaine de l'analyse des organisations auquel ils ont fait de nombreuses contributions.

Je me propose de répondre aux quatre questions suivantes dans cette leçon :

- ✍ Pourquoi les économistes se sont-ils ainsi intéressés à la structure et au fonctionnement des organisations? Pourquoi, depuis une trentaine d'années, ont-ils édifié progressivement ce qu'on peut appeler une économie des organisations, même si une théorie unifiée n'est pas encore apparue?
- ✍ Quelle est la spécificité de l'approche économique des organisations? Sur quels points celle-ci entre-t-elle en concurrence avec les théories avancées en management, en sociologie et avec la théorie de la décision ? Comment les complète-t-elle?
- ✍ Quelle est la pertinence de l'économie des organisations? Quels enseignements a-t-elle permis de dégager? En essayant de répondre à cette question, je proposerai une synthèse personnelle de certains grands enjeux de l'économie des organisations et la théorie des organisations en général.
- ✍ En dernier lieu, je tenterai d'indiquer les voies dans lesquelles s'engage l'économie des organisations ainsi que certaines difficultés auxquelles elle se butera sans doute.

I- La remise en question de la théorie de la firme

Celui qui chercherait une explication de l'origine, de la structure, du fonctionnement ou de la stratégie des entreprises qui dominent nos économies avancées trouverait bien peu d'indices dans la littérature classique ou néoclassique en économie.

Adam Smith contemplait « *une nation de boutiquiers* » et n'a fait que d'éparses et superficielles remarques sur l'entreprise. Même Marshall, un siècle plus tard, plus intéressé au fonctionnement de l'industrie, n'a pas beaucoup élaboré sur le sujet. Il est vrai qu'à l'exception de quelques rares grandes compagnies, le tissu industriel et commercial de l'Angleterre autour de la révolution industrielle était fait de boutiques, de petites fabriques et de manufactures qui étaient dirigées par leur propriétaire et dont seule une infime minorité employaient plus de 10 employés¹.

À compter de 1871, quand les néoclassiques se donneront comme tâche de formaliser la pensée économique et de fixer de manière rigoureuse les idées d'équilibre de marché, de prix, de coût et de concurrence, ceux-ci retiendront une représentation abstraite et dépouillée de l'entreprise : celle du lieu d'une transformation des intrants en extrants. L'image de la « *black box* » était née. Elle nous accompagne encore aujourd'hui, comme en atteste le parcours de n'importe quel *textbook* de micro-économie.

Il faut dire que cette métaphore au caractère technologique était en lien avec son temps et son démiurge : la technologie. D'ailleurs, les représentations du management dit scientifique que l'on doit aux pères du management classique, les Fayol et Taylor, y prenaient également leur source. L'idée maîtresse de la technologie, comme occupant une position centrale dans une conception mécaniste et souvent scientiste de la société et de l'entreprise, a littéralement dominé la pensée en science sociale jusqu'au milieu du XX siècle. Ce n'est que lorsqu'une autre idée tout aussi puissante aura émergé qu'une restructuration du champ deviendra possible.

Cette «boîte noire», qui est au cœur de ce que l'on appela la théorie de la firme, est un outil analytique que les économistes façonnèrent pour construire une théorie des marchés. Vue sous cet angle, l'entreprise n'est pas un objet en soi, mais un maillon d'une chaîne aboutissant à la construction du marché.

Comme le fit remarquer Machlup (1967), si cette représentation de l'entreprise est utile ou suffisante quand il s'agit d'expliquer l'évolution des

¹ Voir P Drucker (2001) « The Next Society: A Survey of The Near Future », *The Economist*, 3 novembre.

agrégats pour une industrie donnée, elle apparaît en revanche bien inadéquate quand vient le temps de comprendre les décisions, les comportements ou l'évolution de la taille ou de l'envergure d'une entreprise en particulier.

En fait, deux observations mettront les économistes sur la piste d'une nouvelle explication de l'entreprise. La première, au sens temporel, est que l'analyse de la concurrence imparfaite renvoie à une compréhension plus fine des motivations et des stratégies des entreprises. Dès lors que l'environnement compétitif ne contraint plus celles-ci à chercher inlassablement les techniques les plus efficaces et la maximisation des profits, s'ouvre une marge de manœuvre pour les décideurs : que ceux-ci veulent-ils vraiment faire? Cherchent-ils à maximiser la rentabilité de l'entreprise, ses ventes, sa croissance? Cette première observation déboucha sur un enrichissement de notre compréhension des motivations et des comportements des entreprises. Les Marris, Baumol et Williamson ouvrirent alors une première brèche. Mais les résultats de cet effort de réalisme furent, à mon avis, dans l'ensemble plutôt décevants.

La deuxième observation fut plus lourde de conséquences : on remarqua assez tôt que de larges pans de nos économies échappaient au marché comme mécanisme d'allocation des ressources. Herbert Simon (1991) écrivait récemment qu'un Martien qui aurait visité nos économies capitalistes et fait un rapport à ses supérieurs sur l'organisation des activités économiques ne parlerait sans doute pas « d'économies de marché », mais « d'économies de grandes organisations ».

C'est ainsi que nombre d'économistes se sont progressivement intéressés au fonctionnement des grandes organisations et ont cherché à comprendre les mécanismes qui déterminent l'allocation des ressources en leur sein. La théorie des organisations proposée par Cyert, March et Simon, de Carnegie-Mellon, est une belle illustration des résultats de ces efforts. La théorie du marché politique, proposée par les Stigler, Buchanan et Tullock en est une autre.

Ces efforts ne furent pas vains et eurent de lourdes conséquences. Premièrement, ils débouchèrent sur des modèles de l'organisation économique largement basés sur les outils d'analyse avec lesquels les économistes étaient très familiers (tels que les notions d'équilibre, de maximisation du bien-être, etc.), mais beaucoup plus riches sur le plan motivationnel et procédural. Deuxièmement, ils mirent les économistes en contact avec les enseignements, méthodes et intuitions de spécialistes d'autres disciplines, notamment des politologues, des sociologues et des juristes. Ceci aura une influence décisive sur l'évolution des choses, comme nous le verrons plus loin. Et troisièmement, ces efforts mirent en évidence le rôle fondamental des institutions dans le fonctionnement du système économique. Avec cette reconnaissance, les cadres

juridiques, moraux et intellectuels de la société refirent surface dans le discours des économistes, après l'éclipse de la formalisation néoclassique².

C'est ainsi que la théorie de la firme néoclassique fut remise en question et progressivement reléguée à un rôle de soutien dans la théorie des marchés. Elle s'acquitte remarquablement bien de ce rôle d'ailleurs, ce qui explique sa robustesse. Parallèlement, au début de manière très échevelée, puis de façon convergente, de nombreux économistes exportèrent leur méthodologie, -- celle qui avait servi à construire la théorie des choix des consommateurs, la théorie des coûts et des marchés-- vers d'autres contrées et cherchèrent des explications à des phénomènes proprement organisationnels. Le corpus de connaissances que j'ai appelé «économie des organisations» commença ainsi à se constituer.

² Les classiques, eux, étaient éminemment conscients de la centralité des institutions. De longs passages de la *Richesse des Nations* d'Adam Smith (1776) sont ainsi consacrés à une analyse très fine de différentes institutions économiques.

II- La spécificité de l'économie des organisations

Le big-bang : les origines du nouveau paradigme

Le big-bang, dans notre histoire, se produisit entre les années 1937 et 1945. Au cours de cette période, quatre penseurs, tous des déviants par rapport à l'orthodoxie économique de l'époque, jetèrent les bases de ce nouveau domaine de recherche.

Cette «bande des quatre» était constituée d'un juriste anglais qui étudiait l'économie au London School of Economics, Ronald Coase; d'un autre juriste, philosophe et économiste de l'École autrichienne, Friedrich von Hayek; d'un gestionnaire américain chevronné qui cherchait à comprendre le rôle des dirigeants, Chester Barnard; et d'un économiste spécialiste de la cognition, Herbert Simon.

Premier sur le plan du temps et des idées, Ronald Coase eut la sagesse de poser une question fondamentale : pourquoi y a-t-il des entreprises? Cette question, de nature kantienne, --comme celle de Marx : «pourquoi le profit est-il possible? »-- réorienta complètement la réflexion. En effet, si le marché est un mécanisme d'allocation des ressources efficace, pourquoi en suspendrait-on le fonctionnement sur des régions de nos économies plus ou moins grandes. L'intuition géniale de Coase consiste à avoir suggérer que l'entreprise vient bel et bien isoler, en partie du moins, l'allocation des ressources qui est effectuée à l'intérieur d'une entreprise des forces du marché et suspendre l'intervention de ses mécanismes : celui des prix, celui des contrats commerciaux et celui des profits.

C'est pourtant l'évidence même : les flux financiers, de services, de matériaux et d'information qui peuvent être observés au sein d'une entreprise n'obéissent que partiellement aux impératifs du marché. Sinon, il n'y aurait aucune raison de circonscrire l'espace sur lequel s'exercent les forces du marché. L'efficacité des marchés augmente, c'est bien connu, avec le nombre de participants et la fluidité avec laquelle on peut y entrer et sortir.

Bien que l'article de Coase, *The Nature of the Firm*, publié en 1937, ne contienne aucune preuve, ni argumentation complète, il peut être considéré comme un nouveau point de départ. En suggérant que l'institution de l'entreprise est non seulement un relais dans le fonctionnement des marchés, mais un substitut au marché lui-même, Coase lança la réflexion sur l'analyse comparée des institutions. Il avança même que l'organisation de certains échanges au sein d'entreprises permettait d'économiser des coûts de transaction. Le choix entre entreprise et marché dépendrait donc d'un principe d'économie, celui des coûts de transaction et d'information.

La tâche consiste par conséquent à identifier les circonstances dans lesquelles, pour des raisons d'efficacité, il est socialement désirable de limiter ou de mitiger l'influence des forces du marché, et parallèlement, à identifier les raisons qui font que l'efficacité de l'entreprise est elle-même limitée : c'est le problème de la frontière efficace des entreprises.

L'année suivante, Chester Barnard publia *The Functions of the Executive* : un livre que bien peu d'économistes ont lu. Dans ce classique du management, Barnard proposa cette définition de l'organisation : «[...] a system of consciously coordinated activities or forces of two or more persons.». Cette vision le conduira à esquisser sa théorie de l'équilibre organisationnel : l'organisation doit obtenir de ses membres un niveau de coopération suffisant pour lui permettre de générer les biens et services pour lesquels elle existe ; c'est la condition de l'efficacité organisationnelle. En retour, elle doit générer des bénéfices monétaires et non monétaires suffisants pour rendre cette coopération volontaire désirable : c'est la condition de l'efficacité organisationnelle. On me pardonnera de passer si rapidement sur l'œuvre si féconde de Barnard. Mais l'essentiel, pour mon propos, est que Barnard ait jeté les bases, dès 1938, d'une théorie de la coopération organisationnelle.

Ces idées furent par la suite formalisées et développées par Herbert Simon, notamment dans *Administrative Behavior* paru en 1945, et dans lequel les notions d'équilibre organisationnel, d'autorité, de loyauté et d'identification sont développées³. C'est Simon qui fera pénétrer chez les économistes les enseignements de la théorie des organisations en général et les idées fertiles de Barnard en particulier.

En 1945, Hayek publie enfin son article *The Role of Knowledge in Society*, dans lequel il affirme que le problème fondamental de l'allocation des ressources est celui de l'adaptation au changement. Il écrit : «[...] the economic problem of society is mainly one of rapid adaptation to changes in the particular circumstances of time and place » (1945 : 524).

Or, l'information requise pour accomplir cette adaptation est largement dispersée dans la société et généralement de nature privée. Hayek défend l'idée qu'en raison des capacités cognitives limitées des individus, la véritable vertu du marché est précisément de permettre la mobilisation de l'information pertinente pour l'adaptation du système. De plus, Hayek fait remarquer que la mobilisation de cette information se fait de manière décentralisée et spontanée : chaque individu est incité à utiliser l'information à sa disposition pour adapter ses plans aux circonstances. Cela est rendu possible grâce aux signaux des prix qui permettent au système de trouver un nouvel équilibre.

³ Celles-ci seront par ailleurs reprises et étendues par le groupe de Carnegie, entre autres dans l'imposant *Organizations*, publié par March et Simon en 1958, ainsi que dans *A Behavioral Theory of the Firm* de Cyert et March (1963).

En somme, Hayek montre que les prix jouent le même rôle que le dirigeant chez Barnard. Ils permettent la coordination des décisions et fournissent des incitations aux participants.

Depuis plus d'un demi-siècle, les intuitions de ces pionniers ont alimenté un imposant programme de recherche. Bien que ce programme n'ait pas encore résulté en une théorie unifiée et bien que subsistent plusieurs contradictions entre les différentes approches, certains traits communs et unificateurs apparaissent. Un objet se dessine, et des points de méthode ont été établis. Qu'il s'agisse de la théorie de l'agence, de la théorie des coûts de transaction, de la théorie des droits de propriété, de la théorie évolutionniste ou de la théorie des ressources, l'imposant programme de recherche que j'ai nommé «économie des organisations» possède une spécificité qui lui est propre et que je veux maintenant mettre en évidence.

L'approche économique à la compréhension des organisations

L'économie des organisations se différencie des autres approches relativement à la compréhension du monde organisationnel sur deux points décisifs: la façon de définir son objet d'analyse et sa méthodologie.

L'objet de l'économie des organisations

D'abord, en ce qui concerne la manière de définir l'objet, considérons comment l'économie des organisations aborde la raison d'être, la forme et l'étendue de l'entreprise dans l'espace social.

Sur le plan de la raison d'être de l'entreprise, l'économie des organisations suggère la définition suivante : une organisation est une institution économique qui en concurrence d'autres, dont celle du marché, pour régler le problème fondamental de coordination et de motivation des agents économiques. La réponse coasienne et hayekienne débouche sur l'idée que la société opère un choix entre différentes institutions économiques, et que la recherche de l'institution qui maximise l'efficacité est un point de repère naturel. L'efficacité dont il est ici question tient essentiellement à la capacité de différentes institutions à surmonter les problèmes informationnels sans lesquels l'allocation optimale des ressources serait une question complexe, certes, mais «purement technique ».Les aspects technologiques sont relégués au second plan.

On peut évidemment se demander si ces coûts d'information et de transaction méritent autant d'attention. Sont-ils substantiels? Ces coûts, que Arrow (1974) a simplement définis comme «ceux de faire fonctionner le système économique », sont en fait très significatifs. Il s'agit de l'ensemble des ressources matérielles et humaines qui doivent être consacrées à la création, au maintien et au

fonctionnement des institutions. Les coûts de recherche d'information, de négociation, de supervision, de vérification, d'engagement des parties aux transactions et d'exécution des contrats et ententes sont autant de coûts de transaction. Il en est de même des coûts associés au management ainsi qu'au développement et à la préservation du système juridique et légal essentiel à la réalisation des contrats.

Dans une des rares études consacrées à l'évaluation de ces coûts, Wallis et North (1988) sont arrivés à une fourchette allant de 46 à 54 p. cent du PNB des États-Unis pour l'année 1970. Radner (1992 :1387) a estimé que la main d'œuvre qui se consacre exclusivement à la gestion représentait 44 p. cent de la main-d'œuvre totale américaine en 1980. La part de celle-ci dans la main-d'œuvre totale n'a d'ailleurs cessé de croître pendant tout le XX siècle, gagnant plus de 30 points depuis 1900. Le fonctionnement des économies développées entraîne bel et bien des coûts d'information et de transaction de première importance : l'information est devenue *la* ressource rare.

En ce qui a trait à la forme ou à la structure de l'entreprise, l'économie des organisations débouche sur une conception contractualiste de l'organisation : l'organisation est définie comme un noyau de contrats liant les membres entre eux. Ces contrats peuvent être formels ou informels, de courte ou de longue durée. Ils sont parfois l'aboutissement d'un processus de négociation explicite et parfois le résultat d'une entente implicite. Et ils possèdent un degré de complétude variable. L'essentiel, cependant, c'est qu'un agencement donné de ces contrats définit l'architecture générale de l'entreprise⁴.

Enfin, sur le plan des frontières de l'organisation, cette conception remplace le déterminisme technologique de la théorie de la firme par une proposition aussi simple que séduisante : les frontières d'une organisation s'étendent tant et aussi longtemps que le coût de gérer une transaction additionnelle au sein de celle-ci est inférieur à celui de gérer cette transaction à l'aide d'une autre institution.

La méthodologie de l'économie des organisations

En ce qui concerne la méthodologie qui sous-tend l'économie des organisations, je pense que l'on peut affirmer sans trop se tromper que les cinq principes suivants sont retenus dans l'immense majorité des travaux : l'individualisme méthodologique, la rationalité des individus, la reconnaissance de capacités cognitives individuelles limitées, la prise en compte de l'opportunisme et l'adoption d'une perspective de longue période.

⁴ Il est intéressant de noter au passage l'influence de la philosophie politique libérale et de la pensée politique à ce sujet : la construction de l'organisation et celle de l'état libéral dans la philosophie politique classique ont beaucoup en commun. L'héritage du droit est ici indéniable.

Le parti pris de l'individualisme méthodologique est que tout phénomène social doit être expliqué en prenant appui sur les comportements, les croyances, les préférences et les valeurs des individus. L'organisation est vue comme une « résultante » des conséquences désirées ou non anticipées des comportements individuels. Évidemment, cette position épistémologique suppose la présence d'agents ayant un comportement intentionnel.

En soi, le principe de la rationalité si cher à l'économiste dit peu de choses sur la nature des objectifs ou des valeurs individuels. Il implique uniquement que, dans la mesure du possible, les individus chercheront à atteindre leurs objectifs en faisant des choix rationnels⁵.

Ce qui nous amène au troisième principe méthodologique, qui fait moins l'unanimité dans notre champ de recherche, celui de la rationalité limitée. Ce principe, déjà présent chez Hayek, sera affiné et formulé avec précision par Simon. Il implique que les personnes sont vues comme étant intentionnellement rationnelles, mais pas hyper-rationnelles.

Postuler une rationalité limitée signifie reconnaître que les agents économiques sont en général dans l'incapacité de traiter toute l'information qu'on pourrait mettre à leur disposition. Par exemple, des agents pourvus d'une rationalité limitée sont incapables de maximiser leur utilité sur tous les états de nature possibles et sur un long horizon, contrairement à ce qu'impliquerait une rationalité complète. Car même pour des décisions relativement simples, les capacités cognitives limitées des personnes les conduiront à utiliser des routines, des heuristiques ou des programmes pour résoudre les problèmes auxquels elles sont confrontées. Toutefois, conscientes de leurs limites, elles chercheront rationnellement à prévoir *ex ante*, c'est-à-dire avant de s'engager dans une relation contractuelle donnée, des moyens pour s'adapter aux circonstances. C'est la source de la théorie des contrats incomplets.

En revanche, de nombreux spécialistes de la théorie des organisations travaillent avec une hypothèse de rationalité complète. Ainsi, dans plusieurs modèles de la théorie de l'agence, on pose l'hypothèse que les agents peuvent envisager tous les scénarios possibles et compiler leur bien-être pour chacun d'eux, avant d'offrir un contrat ou d'en accepter un. Dans bien des cas, cette approche conduit à des propositions très riches qui peuvent être soumises au test de la réalité.

⁵ Certains de ces choix s'avéreront très certainement décevants ou mal avisés : c'est que des conséquences non anticipées seront apparues, ou que l'ensemble d'information du décideur était restreint, ou qu'il n'avait que peu d'options. Tout cela est compatible avec le postulat d'acteurs sociaux rationnels, c'est-à-dire ayant un comportement intentionnel.

Le quatrième principe, l'opportunisme des agents économiques, rappelle une vieille boutade d'économistes : « *What do economists economize? Love!* » En fait, le principe d'opportunisme est bien antérieur à l'économie des organisations et à la théorie économique moderne. Suivant Machiavel (1980), qui affirmait s'intéresser à « la vérité effective de la chose » et Frank Knight (1922) qui parlait de « *human nature as we know it* », l'économie des organisations postule que le design des institutions ne peut s'appuyer sur un principe de candeur de la part des individus. C'est Williamson (1975) qui a suggéré le terme d'opportunisme pour référer au manque d'honnêteté, à la tromperie, à la manipulation de l'information, à sa déformation ou à sa rétention par des individus.

La littérature scientifique en économie distingue souvent les manifestations d'opportunisme que sont le resquillage (*free-riding*), l'antisélection (*adverse selection*) et le risque moral (*moral hazard*). Dans le premier cas, un agent est rationnellement apathique dans l'intention de profiter des efforts des autres : c'est le campeur qui minimise ses efforts de conservation de l'environnement en comptant sur ceux de ses concitoyens pour profiter d'un environnement agréable; dans le second cas, une partie cache à une autre une information stratégique dans le but d'améliorer son pouvoir de négociation avant (*ex ante*) qu'une entente ne survienne : c'est le demandeur d'assurance qui tait des facteurs de risque à l'assureur; et dans le troisième cas, l'agent, après s'être entendu avec une autre partie (*ex post*), triche en modifiant son comportement à l'insu de cette dernière : c'est l'entreprise qui gonfle les coûts d'un contrat de type *cost plus* pour la réalisation d'un ouvrage.

Le principe de l'opportunisme ne signifie pas que tous les individus, dans toutes les circonstances, tenteront de se soustraire à leurs obligations contractuelles ou morales, de mentir, de tricher ou de s'approprier le bien d'autrui. C'est pourquoi on aurait tort d'associer le principe d'opportunisme à une conception très pessimiste de l'homme, dans laquelle, selon la formule bien connue de Hobbes, « *And Covenants without Swords are but Words* ». Par contre, ce principe signifie que l'hypothèse ou la possibilité de comportement opportuniste ne peut être écartée d'entrée de jeu. La probabilité que certaines personnes ne soient pas totalement franches ou candides n'est pas nulle. Plus encore, la reconnaissance de cette possibilité implique qu'une fonction du design des institutions est précisément de motiver les agents afin de minimiser ce type de comportement. D'autant plus que, nous l'avons vu, la plupart des contrats seront incomplets à cause de la rationalité limitée et offriront ainsi de nombreuses possibilités de manipulation.

Enfin, le cinquième principe méthodologique implicite dans cette économie des organisations m'apparaît être le choix pour des fins d'analyse d'un horizon de longue période. Les raisons à cela sont évidentes : l'architecture d'une organisation et son réseau de contrats qui la sous-tendent ne sont pas revus sur une base quotidienne ni même fréquemment. Comme Arrow (1974) l'a montré,

les institutions sont supportées par d'importants investissements irréversibles, ce qui entraîne une certaine inertie. L'essentiel des enseignements de la théorie des coûts de transaction sur la morphologie des organisations ou de la théorie de l'agence sur la structure des contrats s'inscrit par conséquent dans la durée.

De cela découle par ailleurs une difficulté de nature empirique : l'observation des organisations en n'importe quel point dans le temps nous renvoie à un problème semblable à celui de l'observation des capacités installées par les entreprises : ces dernières ne correspondent que rarement à l'optimum de long terme, puisqu'elles procèdent de décisions plus ou moins lointaines qui reposaient sur des hypothèses de qualité variable quant à l'évolution de l'industrie.

Au terme de ce développement, j'espère être parvenu à indiquer quelle est la spécificité de l'économie des organisations. Sur le plan de son objet, cette dernière définit l'entreprise (privée ou publique) comme une réponse efficace au problème de l'adaptation au changement, comme une solution institutionnelle au problème fondamental de la production et de l'utilisation de l'information. L'information occupe désormais la place centrale qu'occupait jadis la technologie dans l'analyse des institutions.

Sur le plan méthodologique enfin, l'économie des organisations adopte une perspective de long terme et propose une conception de l'organisation comme point d'ancrage d'un réseau de relations contractuelles, comme point focal de comportements intentionnels -- mais rationnellement limités-- et entachés d'opportunisme.

Mais il faut juger l'arbre à ses fruits! Quels enseignements nous livre cette nouvelle conception? Quelle en est la pertinence?

III- La pertinence de l'économie des organisations

L'économie des organisations est désormais un immense chantier. Il serait beaucoup trop long de tenter de résumer ses contributions dans ces pages, ne fut-ce que les principales. D'autant plus que nous sommes en présence d'un corpus comprenant plusieurs « branches », plus ou moins indépendantes, mais possédant toutes le tronc commun que nous venons de définir.

D'où partir? Du problème de coordination et de motivation des agents, puisque toutes les institutions économiques sont autant de solutions provisoires et imparfaites à ce problème. Je définirai, dans un premier temps, les *instruments de coordination et de motivation* d'une part et, d'autre part, les *institutions économiques*.. Puis, j'illustrerai la portée et la pertinence de l'économie des organisations en discutant quelques thèmes clés qui la caractérisent bien.

Les instruments de coordination et de motivation

Je suis d'avis qu'il importe de distinguer très clairement les instruments qui servent à coordonner et à motiver les agents économiques des institutions économiques elles-mêmes. Un prix, un contrat commercial, une convention collective, une directive sont des exemples d'instruments, alors qu'un marché donné, une entreprise particulière, une alliance stratégique sont des institutions économiques⁶.

Je conçois que les sociétés humaines se sont donné quatre instruments génériques pour coordonner les comportements des personnes, organiser l'action collective et arbitrer les inévitables conflits qui surgissent de la compétition pour s'accaparer les ressources rares. Il peut paraître audacieux de procéder à pareille catégorisation, mais je maintiens qu'elle permet de dissiper des malentendus et qu'elle jette un éclairage nouveau sur plusieurs questions. Je nomme ces instruments *négociation, commandement, normes et leadership*.

La négociation

La *négociation* respecte la complète autonomie des parties et exclut toute intervention venant « d'en haut », d'un supérieur, d'une autorité, d'une hiérarchie quelconque. Elle ne requiert nullement que les personnes soient de force

⁶ J'utiliserai invariablement les termes institutions économiques et arrangements institutionnels. Williamson (1975, 1985) a popularisé l'utilisation du terme « *governance mode* », que l'on peut traduire par mode de gouvernance ou de régie en français. Williamson fait parfois la distinction entre instruments et modes de gouvernance, mais celle-ci n'est pas centrale dans son exposition de la théorie des coûts de transaction. Ouchi (1979) et Hennart (1993) ont par contre plaidé en faveur de cette distinction de manière très ferme.

équivalente, mais elle exige que la coordination repose sur le consentement mutuel. La négociation est donc compatible avec la plus grande autonomie des personnes et la plus grande décentralisation des décisions. Lorsqu'elle est formalisée, elle débouche sur le contrat, comme dans le cas des contrats commerciaux ou des contrats de travail. C'est l'instrument de prédilection des économistes pour expliquer les échanges : les individus rationnellement égoïstes recherchent des ententes mutuellement avantageuses. C'est la province de la main invisible d'Adam Smith (1759, 1776)⁷.

Le commandement

Le second instrument se définit facilement par opposition au premier : il s'agit du *commandement*. En vertu de celui-ci, une hiérarchie est établie⁸. Une répartition des zones de décision est convenue ou imposée. Cette hiérarchisation implique nécessairement une limitation de l'autonomie des personnes –qui est normalement consentie-- et un degré de centralisation de certaines décisions. Dans nos organisations modernes, à l'encontre de la situation dans les sociétés prémodernes, le commandement prend la forme de l'autorité fonctionnelle si bien décrite par Max Weber (1947). Avant de devenir un objet d'étude pour la sociologie économique et l'administration, le commandement a d'abord été l'objet des politologues. Sa compréhension nous renvoie à Platon, à Machiavel et à Hobbes.

Les normes

Le troisième instrument, contrairement aux deux premiers, est impersonnel et sans visage : c'est cette structure imaginaire que les êtres humains, et eux seuls parmi toutes les espèces, construisent patiemment au fil des ans. C'est l'ensemble *des normes et des règles* que partage une communauté donnée. Les règles sociales « pures » s'imposent aux individus, comme l'a montré Durkheim (1938), sans qu'ils en soient vraiment conscients, ni qu'ils aient fait le choix délibéré de les

⁷ Hayek (1973) a brillamment développé l'intuition smithienne par son analyse des ordres spontanés (ou auto-générés). Ceux-ci résultent des milliers de décisions prises par autant d'individus sans qu'aucun n'ait en tête la réalisation d'un ordre dont la complexité défierait les capacités cognitives d'un être humain.

⁸ En principe le commandement connaît deux modalités : il peut résulter d'une relation d'autorité (qui requiert que A accepte que B détermine son comportement en vertu d'un principe X) ou d'une relation de pure puissance. Je me concentrerai sur la première modalité étant donné le contexte économique de l'exercice en cours. Il reste que si l'on s'intéressait à l'efficacité des institutions économiques du Sud des États-Unis d'avant la guerre de Sécession ou à celles de l'Antiquité grecque, il faudrait bien introduire dans l'analyse le rôle fonctionnel –de coordination et de motivation- de l'esclavage. Dans ce contexte, le commandement/puissance, reposant sur la force et la contrainte occuperait un espace non négligeable. Incidemment, le commandement/puissance ne peut à lui seul occuper tout l'espace, comme nous le rappellent les spécialistes de la politique depuis Étienne de la Boétie jusqu'à Bertrand de Jouvenel, en passant par l'incontournable Machiavel. D'où le caractère nécessairement social et minimalement légitime de tout pouvoir.

accepter. L'important est que ces normes soient intériorisées, généralement à la suite d'un long processus de dressage auquel parents, pairs et voisins apportent un concours précieux. Les personnes qui les enfreignent sont punies par les autres membres de la communauté, sans que ceux-ci n'y trouvent nécessairement leur intérêt. Ces normes sociales sont très nombreuses : les normes de consommation, la norme de réciprocité, les codes d'honneur en sont autant d'exemples.

D'autres normes, souvent définies pour des groupes restreints d'individus, sont adoptées à la suite d'un calcul rationnel. Il n'y a aucun doute à mon avis que ces règles de groupe jouent un rôle majeur. Un important courant de recherche en économie des organisations⁹ examine présentement l'origine de celles-ci. C'est dans l'interaction dynamique dans laquelle les personnes se trouvent impliquées qu'il faut chercher la source de cette « intériorisation intéressée »¹⁰. En effet, un des résultats importants de la théorie des jeux répétés est que la coopération est une stratégie individuelle rationnelle lorsque l'individu contemple les pertes futures qu'il devrait supporter à la suite des sanctions que lui infligeraient les autres membres de sa communauté si celui-ci adoptait un comportement non coopératif. Par exemple, sous certaines conditions (répétition des interactions, stabilité de la structure du jeu, etc.), il est rationnellement dans l'intérêt d'un membre d'une communauté de préserver une réputation d'honnêteté. La norme d'honnêteté peut de la sorte posséder une origine rationnelle, comme une origine purement sociale.

Qu'elles soient le résultat d'un calcul rationnel par les individus d'une communauté donnée, ou que ces derniers s'y conforment inconsciemment, l'ensemble de ces normes et règles constitue définitivement un instrument pour maintenir la cohésion des groupes humains. À la suite des travaux de Coleman (1988) et Putnam (1995), plusieurs auteurs désignent l'ensemble de ces règles par l'expression « capital social ».

Le leadership

Enfin, le quatrième instrument a en commun avec les normes qu'il s'inscrit davantage dans l'univers informel des sociétés et des organisations, mais il partage avec le commandement un caractère personnel : il s'agit du *leadership*. Qu'on le nomme ainsi, ou charisme, ou entrepreneurship, il permet à une communauté d'individus de faire des choix, d'arbitrer des différends, de définir le bien commun sans que ceux qui reconnaissent le leadership des uns ne s'y sentent formellement contraints. Le leadership ne peut non plus procéder de la négociation ou être imposé. Le leader charismatique de Weber (1947) en est une représentation très pure. L'entrepreneur de Knight (1922) ou de Schumpeter (1942) en est une différente. Le dirigeant d'entreprise de Barnard (1938) en est

⁹ Voir, *inter alia*, Axelrod (1984), Coleman (1988), Elster (1989), et Kreps (1990).

¹⁰ Voir Fukuyama (2000) sur ce point.

une autre. Et les leaders ou entrepreneurs politiques qui favorisent l'action collective de Olson (1965) en sont une quatrième représentation.

Voici donc les quatre instruments génériques que je retiens : négociation, commandement, normes et règles, leadership. J'avouerai sans hésitation que cette classification s'inspire largement et recoupe beaucoup celles de Weber avec ses trois types de domination, de Mintzberg avec ses trois mécanismes de coordination et de Baechler (1994) avec ses trois modes du pouvoir¹¹.

On peut positionner ces instruments les uns par rapport aux autres à l'aide de la matrice suivante (voir la Figure 1). L'axe vertical découpe l'environnement dans lequel l'instrument est déployé : en se déplaçant vers la droite sur l'axe horizontal, on passe d'instruments déployés informellement (normes et leadership) à des instruments déployés formellement (négociation et commandement). On va du monde implicite au monde explicite, et l'importance du rationnel par rapport à l'émotionnel et au traditionnel s'accroît.

L'axe horizontal sépare les instruments qui fonctionnent comme une main visible¹² —leadership et commandement— de ceux qui sont assimilables à une main invisible, négociation et normes. Allant de bas en haut, le long de l'axe vertical, le degré d'autonomie des acteurs sociaux augmente et les possibilités de décentralisation s'accroissent.

Les institutions économiques

Considérons l'organisation d'une fête pour les finissants d'un programme d'études. Il s'agit d'un problème de coordination en apparence simple et évident. On pourra choisir de réunir les finissants pour discuter explicitement des modalités d'organisation et chercher un consensus (négociation), ou on acceptera qu'une autorité quelconque, avec ou sans consultation, fixe les modalités de l'événement (commandement). Il se peut qu'une personne particulièrement débrouillarde se donne comme tâche de rassembler ses pairs et propose certaines modalités (leadership). Enfin, il n'est pas exclu que cette activité soit ritualisée et qu'une tradition, connue de tous, fixe la tenue de cette fête le samedi suivant la dernière épreuve (normes).

Admettons tout de suite que l'un ou l'autre des instruments devra dominer, faute de quoi les finissants seront éparpillés! C'est le caractère concurrentiel ou substituable de ces instruments. Par contre, on peut imaginer que le groupe confie

¹¹ Les trois types purs d'autorité de Weber (1947) sont l'autorité traditionnelle, charismatique, et bureaucratique-légale; les trois grands mécanismes de coordination de Mintzberg (1989 :101) sont l'ajustement mutuel, la supervision directe et la standardisation; enfin, les trois modalités du pouvoir selon Baechler (1994) sont la puissance, l'autorité et la direction.

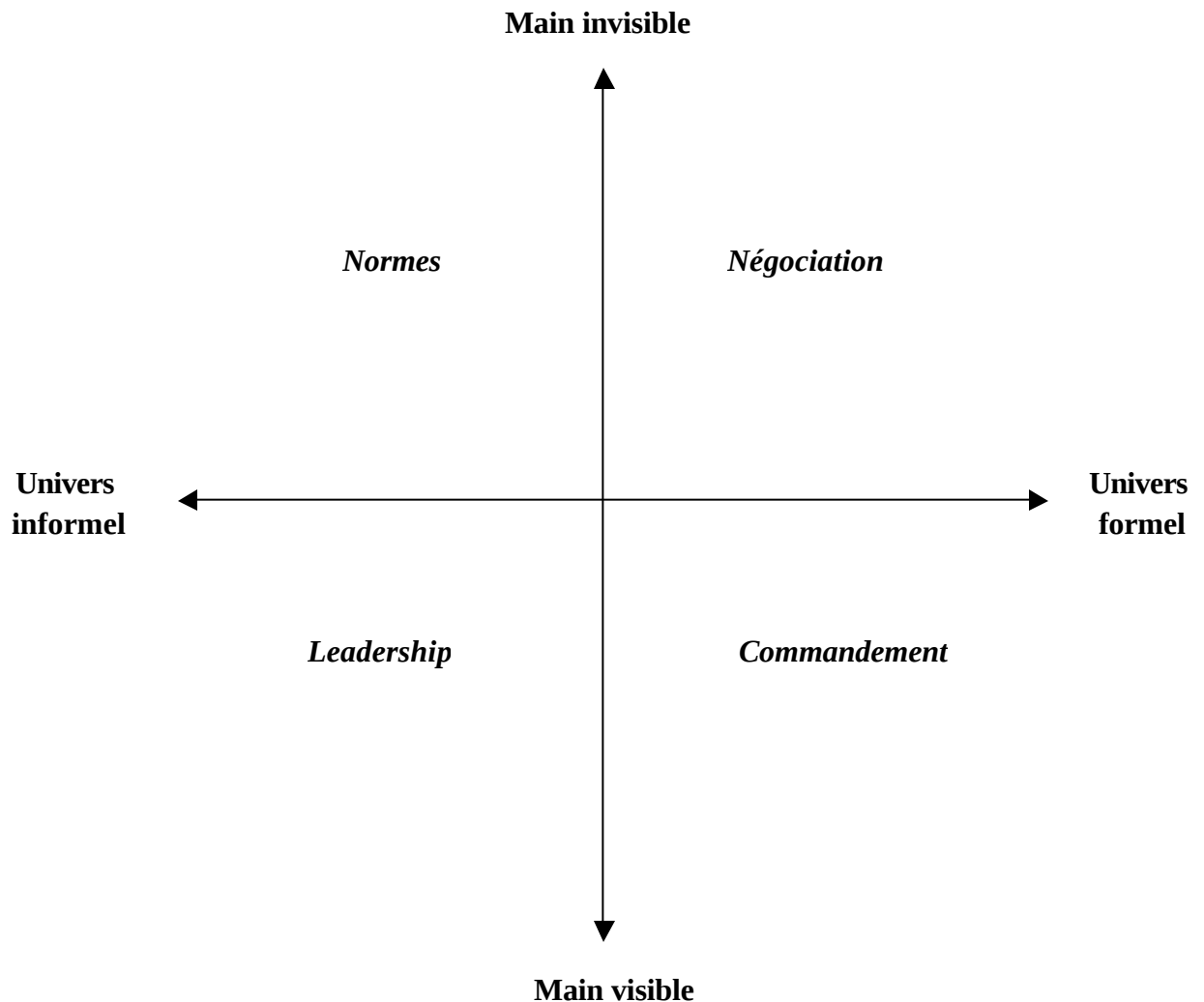
¹² Selon l'heureuse expression de Chandler (1977).

certaines modalités à l'un des instruments et d'autres à un autre : par exemple le choix de la date et de l'endroit sera fait par commandement, mais la disposition des personnes sera laissée à l'ajustement mutuel (négociation). Dans ce cas, la question de l'assignation des aires décisionnelles aux différents instruments devra être réglée.

Règle générale, plusieurs instruments seront utilisés dans un contexte donné, d'où un certain degré de complémentarité. Enfin, on concevra sans difficulté que divers groupes procéderont de manière différente : ils se donneront autant d'arrangements institutionnels que leur capacité et leur imagination le permettront.

FIGURE 1

Les instruments de coordination et de motivation



© Michel Patry 2002

On peut définir une institution (ou un arrangement institutionnel) ainsi : c'est un agencement défini des instruments de coordination et de motivation, une manière donnée de les mettre en œuvre, de les combiner, voire de les réinventer. La spécificité d'une institution dépend essentiellement de l'importance relative qu'elle confie à chacun des instruments et de l'assignation des aires décisionnelles qu'elle effectue entre eux.

Bien sûr, certains arrangements s'avéreront plus efficaces que d'autres, mieux adaptés à la résolution du problème de coordination et de motivation. L'économie des organisations s'est précisément donné comme tâche d'identifier les facteurs qui expliquent la performance relative de différentes institutions. Une institution sera considérée plus performante qu'une autre dans la mesure où elle permet de capturer davantage les bénéfices de la coopération. La performance dépend à son tour de deux facteurs : la qualité de l'adéquation entre les mécanismes mis en œuvre et le contexte transactionnel d'une part et la cohérence entre les instruments d'autre part.

Revenons au caractère à la fois substituable et complémentaire des instruments de coordination et de motivation. Celui-ci a malheureusement été beaucoup obscurci par de nombreux travaux qui s'inspiraient de la conjecture coasienne. Par exemple, on a opposé les dyades marché/prix et entreprise/hierarchie pour en comparer l'efficacité relative et plusieurs auteurs ont suggéré que la hiérarchie était l'apanage de l'entreprise et les prix, celui du marché.

Or, s'il est vrai que l'entreprise fait une place importante au commandement et que le marché repose sur la négociation entre offreurs et demandeurs, ce dernier ne se résume pas plus à un système de prix que l'entreprise à la hiérarchie. D'une part, l'entreprise est un lieu de négociation intense et elle utilise souvent les prix, comme les prix de transfert, les centres de profit ou les systèmes de primes. C'est en sens que l'on peut parler d'un marché interne du travail ou des capitaux. Et, d'autre part, les accords commerciaux font intervenir des vérifications, des audits, l'observation du comportement et des formes de commandement, qu'on appelle « droits résiduels de décision »¹³.

Enfin, remarquons que les deux institutions mobiliseront également les deux autres instruments, leur réservant une place variable. Pour ne prendre qu'un exemple, le développement des marchés électroniques repose sur la possibilité qu'offeurs et demandeurs puissent dialoguer, négocier et transiger. Ce qui

¹³ L'expression est de Grossman et Hart (1986) et désigne l'allocation de l'autorité sur certaines variables de décision entre les parties contractantes.

requiert la création d'un contexte précis, le développement et l'adoption de formalismes, de conventions et de normes sociales et industrielles.

IV- L'analyse comparée des institutions

J'aborde succinctement dans cette section quelques thèmes clés étudiés par l'économie des organisations. Je concentre mes observations sur la comparaison des contextes dans lesquels la négociation et le commandement éprouvent des difficultés, commentant au passage le rôle des normes et celui du leadership que les économistes commencent à prendre en compte.

Les sources d'échec de la négociation

L'auto-organisation résultant de l'ajustement mutuel des projets individuels est une puissante source de coopération sociale. Je pense que sa prévalence pourrait même s'accroître à la suite du développement des technologies de l'information et de l'adoption de normes globales qui ont pour effet de réduire considérablement les coûts d'information et de transaction¹⁴. L'important mouvement de *downsizing*, de désintégration verticale et de focalisation sur les compétences de base est sans doute un signe que l'assignation des transactions entre le marché et les entreprises se modifie à l'avantage du premier.

Pourtant, les économistes ont identifié trois causes importantes d'échec du processus de négociation. Quand l'une ou l'autre de ces causes est présente, le processus de négociation décentralisé mène à une allocation inefficace¹⁵ des ressources : la coopération des agents qui en résulte est imparfaite. Ces sources sont : la présence de pouvoir de marché, d'incertitude et d'asymétries d'information et d'externalités.

Un marché compétitif et efficace atomise le pouvoir et limite l'influence que peut exercer un seul agent: les prix qui résultent de cette négociation constituent alors un signal suffisant à la coordination et à la motivation des membres de la communauté. *A contrario*, quand un ou des agents disposent d'un pouvoir de marché, les efforts de chacun pour s'approprier la plus grande part possible des gains de la coopération résulteront en des prix non compétitifs.

Deuxième source d'échec : la structure de l'information. L'incertitude augmente le risque et les coûts de transaction, réduisant d'autant l'ensemble des échanges mutuellement avantageux. L'asymétrie d'information a les mêmes

¹⁴ Voir à ce sujet la thèse de Malone, Yates et Benjamin (1997).

¹⁵ Inefficace au sens Paretien du terme : des ajustements qui pourraient augmenter le bien-être de certains membres de la communauté sans réduire celui de quiconque sont encore possibles. C'est en ce sens qu'on dit que la coopération demeure imparfaite.

conséquences : lorsque l'une des parties n'a pas à sa disposition certaines informations vitales, elle s'expose à un risque de manipulation de l'autre partie. L'exemple paradigmatique en ce domaine étant le fonctionnement du marché des automobiles usagées analysé par Akerlof (1970). On a aussi démontré que lorsque les deux parties à la transaction sont imparfaitement informées, aucun mécanisme de négociation n'assure que toutes les ententes mutuellement avantageuses seront négociées¹⁶.

Enfin, en présence d'externalités, les termes de la négociation entre les agents A et B ne reflètent pas l'incidence de leurs décisions sur le bien-être de C. Les prix négociés privément par A et B divergent des prix sociaux : soit que l'on produira trop d'une ressource dans le cas d'externalités négatives, comme dans le cas de la pollution ou de la surpêche, soit que l'on s'entendra sur un niveau sous-optimal de production en présence d'externalités positives.

Voyons comment le pouvoir de marché, l'incertitude et les asymétries d'information et les externalités incitent les agents à utiliser d'autres instruments que la négociation et à concevoir des arrangements institutionnels distincts du marché.

Thème 1

Pourquoi le commandement déplace la négociation marchande : l'analyse transactionnelle de Williamson

On connaît la conjecture de Coase (1937) : si l'entreprise parvient à supplanter le marché, c'est qu'elle permet d'économiser sur les coûts de négociation de contrats commerciaux. Autrement dit, le recours au commandement permet de surmonter certains échecs de la négociation (mais celui-ci, on le verra, entraîne également des coûts de coordination et de motivation).

C'est Williamson (1975,1985) qui développa de manière opérationnelle cette intuition. Il s'intéressa au problème de la négociation qui confronte les parties quand des investissements spécifiques à la transaction, qui ne peuvent être redéployés facilement, doivent être effectués dans un contexte d'incertitude.

L'idée maîtresse est que plus une transaction nécessite que soient effectués des investissements spécifiques, plus le risque d'opportunisme contractuel sera grand. Le principal piège est celui de la prise en otage et de la résurgence d'une forme de pouvoir de marché. Soit que l'une des parties, craignant de voir ses investissements expropriés, en limitera l'ampleur. Soit que, au contraire, l'investissement réalisé soit pris en otage précisément parce qu'il serait difficile de le redéployer.

¹⁶ Voir Rubinstein (1982), Samuelson (1985) et Sutton (1986).

Cette proposition paradigmatique a fait couler beaucoup d'encre et a entraîné nombre de raffinements et de vérifications empiriques. En gros, on a pu montrer deux choses :

- a) que la combinaison haute spécificité des investissements et forte incertitude rendait normalement la négociation d'une série de contrats commerciaux de courte durée peu attrayante puisque ceux-ci n'offrent pas de garanties suffisantes à l'investisseur. Par conséquent, les agents sont rationnellement incités à concevoir des ententes d'une durée suffisamment longue pour réduire la vraisemblance et les coûts de l'opportunisme;
- b) que cette démarche conduit généralement à l'un des deux arrangements institutionnels suivants : la négociation de contrats de longue période, souvent incomplets à cause de la combinaison incertitude-rationalité limitée; *ou* l'internalisation de la transaction par une des parties, donc la substitution du commandement à la négociation et le déplacement à l'intérieur de l'entreprise d'une transaction de marché¹⁷.

À ce jour, plus de 500 travaux ont été consacrés à la vérification de ces conjectures¹⁸. Si elles furent quelquefois rejetées, le plus souvent elles se trouvèrent vérifiées par l'analyse empirique. On peut faire deux reproches à ces études : a) trop souvent, elles ont porté sur de grands ensembles abstraits pour lesquels il est difficile de définir une mesure fiable et opérationnelle des dimensions traditionnelles; et b) à cause de la complexité des arrangements institutionnels concrets, elles ne peuvent jamais prendre en compte que quelques dimensions transactionnelles, laissant un doute sur de possibles biais de spécification. Cependant, de plus en plus d'analyses empiriques portent sur des données très fines et s'appuient sur des construits fiables pour mesurer les caractéristiques transactionnelles.

C'est notamment ce que j'ai tenté de faire avec mes collègues Aubert et Rivard en abordant les déterminants de l'impartition pour le développement et les opérations des activités en technologies de l'information. Notre programme de recherche¹⁹ permet de mieux comprendre comment la spécificité des investissements (surtout en capital humain) permet de faire des prévisions sur la probabilité qu'une entreprise confie en impartition certaines activités à un fournisseur externe.

Thème 2

17 Dans un important article, Grossman et Hart (1986) démontrèrent théoriquement qu'il était avantageux pour la partie qui doit effectuer les investissements spécifiques les plus lourds, de négocier *ex ante* les droits résiduels de décision et de s'allouer la prérogative de commandement.

¹⁸ De nombreux survols font d'ailleurs état de cette importante analyse empirique. Voir, notamment, Williamson (1985, 2000), Patry (1995), Shelanski et Klein (1995), Lyons (1996) et Crocker et Masten (1996).

¹⁹ Voir Aubert, Rivard et Patry (1996a,c) et Aubert, Patry et Rivard (1996b, 1997, 2002b).

L'échec de la négociation en présence d'externalités : le problème de l'action collective

On a également invoqué les vicissitudes de l'action collective pour justifier la substitution du commandement au processus décentralisé de négociation. Une première piste fut suggérée par Mancur Olson (1965), qui montra brillamment le caractère à la fois paradigmatique et paradoxal de l'action collective : les individus se retrouvent très souvent dans des situations d'interdépendance dans lesquelles tous bénéficieraient d'un effort de chacun, alors que chacun est tenté de faire porter par les autres les coûts de la production du bien public (l'action collective). Dans ces situations, le comportement de chacun génère des externalités pour l'ensemble du groupe.

C'est la situation décrite dans le dilemme du prisonnier : l'ajustement mutuel des comportements et la négociation échouent à générer le niveau de coopération désiré. C'est ce qui explique les difficultés qu'éprouvent les nations à négocier des ententes conduisant à la réduction des émissions polluantes ou à l'élimination de la surpêche.

Dans la même veine, Alchian et Demsetz (1972) suggérèrent que la présence du travail d'équipe générerait de semblables externalités et posait un problème de mesure des contributions individuelles des membres. De manière générale, la proposition d'Alchian et Demsetz signifie que les agents compareront les coûts de transaction associés à la mesure de la performance à ceux associés à la mesure du comportement. En situation de grande ambiguïté de la performance, les agents sont incités à substituer des contrats de travail aux contrats commerciaux²⁰. C'est une proposition que mes collègues et moi²¹ avons pu vérifier dans le contexte de l'impartition : un donneur d'ordres confiera plus aisément à un tiers la saisie de données, qui peut être mesurée avec précision, que le développement d'applications. La même conclusion s'applique également aux activités de gestion de l'eau que j'ai examinées avec Boyer et Tremblay²².

Comme Ouchi (1979, 1980) l'a cependant remarqué, il y a fondamentalement deux manières de réduire les manifestations d'opportunisme : soit qu'on minimise l'importance des conflits d'intérêt par une sélection judicieuse des membres de l'organisation ou par la persuasion (la construction d'un 'clan' dans la terminologie de Ouchi), soit qu'on utilise carotte et bâton pour inciter et contrôler les personnes, comme de l'extérieur, afin qu'elles concourent à la production des biens publics.

²⁰ L'observation de nombre de comportements nous renseigne souvent très peu sur la productivité ou l'efficacité réelles de ceux-ci –et j'ai bien peur que les activités des travailleurs dans la nouvelle économie des connaissances ne soient encore plus opaques qu'auparavant sous cet angle.

²¹ Voir Aubert, Rivard et Patry (1996a,c) et Aubert, Patry et Rivard (1996b, 1997).

²² Voir Boyer, Patry et Tremblay (2001).

On remarquera que la première stratégie, qui consiste à améliorer la convergence des valeurs ou des objectifs, joue un rôle prépondérant du côté gauche de notre matrice : c'est la façon avec laquelle opèrent normes et leadership. À l'opposé, la carotte et le bâton sont mis en évidence par la négociation et le commandement.

Il m'apparaît évident que la plupart des organisations ont justement comme mission de produire de tels biens publics locaux («locaux», puisqu'ils ne profiteront pas à l'ensemble de la société). Par conséquent, il n'est pas surprenant que les institutions confrontées au dilemme de l'action collective fassent intervenir, par-delà le commandement, normes et leadership, deux instruments qui avaient jusqu'à tout récemment peu retenu l'attention des économistes.

Il est vrai que l'auto-organisation d'un groupe par la négociation peut, sous certaines conditions, obvier au problème. On a pu démontrer qu'une voie de résolution du dilemme du prisonnier réside dans la répétition de l'interaction stratégique²³. Rappelons-le, un des résultats importants de la théorie des jeux est que la coopération peut être une stratégie individuelle rationnelle lorsque l'individu contemple les bénéfices et pertes futures d'un jeu répété : la coopération devient plus rentable que le resquillage. La réputation acquise, par exemple, constitue un actif qu'on ne voudra pas déprécier par un comportement opportuniste.

Pourtant, cette défense même des solutions décentralisées fait apparaître certaines faiblesses du raisonnement. En premier lieu, la réalisation des gains de la coopération dans ce contexte suppose une forte stabilité de l'environnement, un grand nombre de répétitions des interactions ainsi qu'une bonne observabilité des comportements. En l'absence de ces trois conditions, la coopération rationnelle, sur le plan individuel, s'évanouit.

Ces conditions sont parfois présentes sur certains marchés. Elles en sont par contre souvent absentes. En revanche, j'avance qu'elles sont plus souvent réunies au sein d'organisations formelles comme au sein de réseaux, qui ont des frontières plus étroites et moins poreuses que celles des marchés et qui, par leur structuration, stabilisent l'environnement et multiplient les occasions de négociation.

La capacité des membres d'une organisation de générer des normes locales pour favoriser leur coopération est d'ailleurs attestée par de nombreux travaux. Becker et Murphy (2000) et Kandell et Lazear (1992), par exemple, ont montré que le développement de normes incitait à la coopération quand deux conditions étaient réunies : premièrement que les membres du groupe sont conscients des conséquences de leur opportunisme sur le bien-être de leur pairs, et deuxièmement qu'ils craignent la pression de ces derniers. Or ces deux

²³ Voir Axelrod (1986) et Dixit et Nalebuff (1991) pour une analyse de ce point.

conditions, comme l'a brillamment montré Olson (1965), sont plus souvent réunies dans de petits groupes stables²⁴.

Le caractère plus exclusif et fermé des organisations formelles leur confère donc un avantage à ce titre. L'autre côté de cette médaille est cependant que la collusion est rendue plus facile par le fait même : j'y reviendrai plus loin.

On remarquera également le rôle instrumental que l'exercice du leadership peut jouer dans ce contexte. Par son pouvoir de persuasion et ses habiletés communicationnelles, le leader peut effectivement transformer la perception qu'ont du jeu les membres du groupe. Ce rôle transformationnel modifie le sentiment d'interdépendance et d'efficacité des individus, rendant par le fait même la coopération plus facile. Barnard (1938) a même proposé que la création et la préservation des cadres moraux d'une organisation étaient la première responsabilité d'un dirigeant²⁵.

La deuxième faiblesse de l'argument de l'auto-organisation de la coopération réside dans l'épineux problème du très grand nombre d'équilibres de Nash compatibles avec celle-ci. La résolution du dilemme du prisonnier par le jeu répété est ainsi obtenue au prix d'une indétermination gênante. Thomas Schelling (1960) a suggéré que l'existence de points focaux représentait une solution à ce problème. Or, l'organisation dispose ici encore d'un atout précieux : le leader, par sa capacité à focaliser l'attention et à faire appel aux émotions, peut contribuer à définir de tels points focaux. Une des fonctions essentielles du leadership pourrait par conséquent être d'aider un groupe d'individus à sélectionner, parmi la myriade de configurations stratégiques possibles, celle qui permettra de résoudre le dilemme de la coopération. La négociation viendrait s'appuyer sur le leadership pour aider les organisations à produire des biens publics locaux.

Thème 3

Les échecs du commandement : la théorie de l'agence

En absence d'information privée et de capacités cognitives limitées, le commandement pourrait parfaitement régler le problème de la coopération des individus, tout comme un marché parfait y parviendrait dans les mêmes circonstances par la négociation. Mais l'information est un bien rare,

²⁴ Dans une étude d'envergure, Ostrom (1990) a assemblé des données sur plus de 5 000 cas de ressources partagées pour lesquels le problème de resquillage est particulièrement important. Dans la vaste majorité des cas où une communauté est parvenue, sans intervention de l'état (commandement), à limiter les dommages du resquillage, il s'agissait de petites communautés traditionnelles très stables.

²⁵ « *Organizations endure, however, in proportion to the breadth of morality by which they are governed. This is only to say that foresight, long purposes, high ideals, are the basis for the persistence of cooperation. Thus the endurance of organizations depends upon the quality of leadership (...)* » Barnard (1938: 282).

asymétriquement distribuée et de nature privée : d'où l'intérêt de l'analyse comparative des institutions.

L'analyse économique a identifié trois échecs principaux au commandement : les problèmes de traitement d'information, celui de la rigidité organisationnelle et les problèmes d'agence.

Déséconomies d'échelle et rigidité : le spectre de la bureaucratie

Le commandement vu comme une hiérarchie de processeurs d'information conduit à l'identification de deux sources d'inefficacité. D'une part, on a pu montrer l'existence de déséconomies d'échelle dans le traitement de l'information : l'addition de niveaux hiérarchiques ferait ainsi perdre en efficacité, même sans en appeler à des manipulations d'information (Radner, 1992). C'est la proverbiale lenteur bureaucratique. D'autre part, le développement de telles hiérarchies de processeurs passe inévitablement par d'importants investissements spécifiques et irréversibles, non seulement dans des systèmes d'information et d'autres infrastructures physiques, mais également dans l'adoption de codes, de façons de faire et dans l'acquisition d'apprentissages organisationnels. Or, ces investissements irréversibles entraînent forcément une certaine rigidité, d'où les difficultés qu'éprouve l'organisation à s'adapter à des chocs importants (Arrow, 1974).

Je concentrerai cependant l'essentiel de mon commentaire sur le troisième échec : les problèmes posés par la délégation.

Délégation et opportunisme : la tension entre la répartition du risque et la motivation

La théorie de l'agence propose une formulation rigoureuse du problème de la délégation en mettant en relation deux parties : l'une (l'agent) agit de la part ou comme représentant de l'autre partie (le principal). Généralement, les modèles d'agence posent l'hypothèse que l'agent est mieux informé mais plus riscophobe que le principal. L'absence de candeur et l'asymétrie d'information ouvrent évidemment la porte à l'antisélection et au risque moral. Autrement dit, l'employé ne fera pas nécessairement ce qui serait dans l'intérêt du principal et sa marge de manœuvre est d'autant plus grande que son comportement n'est pas parfaitement observable par le principal.

Le problème consiste à trouver les formes contractuelles qui minimisent les coûts d'information, de contrôle, et les coûts résultant de l'imperfection de la coordination (Ross, 1973; Jensen et Meckling, 1976).

Une des propositions centrales de la théorie est que le contrat à rémunération fixe est rarement optimal, puisqu'il n'incite pas l'agent à limiter son opportunisme. D'où l'attrait des contrats incitatifs qui font dépendre la rémunération de l'agent de la performance observée de ce dernier. Ce qui fait naître une tension entre deux objectifs : le partage optimal du risque, qui impliquerait que la variabilité de la performance soit assumée par le principal; et la motivation de l'agent, qui est maximisée lorsque celui-ci absorbe toute baisse de performance dans sa rémunération²⁶.

Je ferai trois observations à propos de la littérature sur cette question qui est colossale²⁷. Je conclurai en discutant brièvement d'une autre manifestation d'opportunisme (risque moral), soit la présence d'activités d'influence.

La rémunération incitative : puissance des incitations et cohérence des stratégies motivationnelles

Ma première observation est que les incitations à la performance semblent avoir un impact non négligeable sur les comportements²⁸.

La deuxième est que l'étendue des contrats incitatifs entre entreprises ou à l'intérieur des entreprises m'apparaît très en deça des prédictions du modèle d'agence. À part les dirigeants des grandes entreprises, seule une fraction des cadres intermédiaires et des employés touchent une rémunération qui dépend de leur performance. Prendergast (1999), dans un important survol sur cette question, concluait récemment en ces termes : « *All in all, the available empirical evidence on contracts does not yet provide a ringing endorsement of the [agency] theory.* » (1999:56). Ceci suscite quelques réflexions.

Je suggère qu'une explication à ce phénomène est sans doute reliée à la complexité et à la diversification des motivations des employés qui ne sont pour le moment jamais intégrés aux modèles d'agence. Simon (1991) plaide d'ailleurs depuis longtemps pour une prise en compte plus systématique de l'effet sur les comportements des processus d'identification organisationnelle et de loyauté.

En s'identifiant à l'organisation, en intériorisant certaines normes sociales, éthiques et de groupe, les agents réduisent l'importance des conflits d'intérêt, limitant de la sorte les gains d'efficacité que pourraient générer des contrats incitatifs. Bien sûr, l'importance de cette intériorisation des valeurs dépendra de la solidité des mécanismes de clan qui ne sont pas partout également développés. Et c'est là le problème : en faisant abstraction de ces instruments, les modèles empiriques qui s'appuient sur la théorie de l'agence perdent de leur pouvoir

26 Notons qu'il faut entendre le terme de «rémunération» ici dans son sens le plus large : celle-ci peut comporter des bonis, des options, des promotions, des bénéfices futurs, etc.

27 Voir les survols de Levinthal (1988), Eisenhardt (1989) et Sappington (1991).

28 Voir Prendergast (1999) et Parent (2001) pour des survols récents sur cette question.

explicatif²⁹. D'où la nécessité de faire intervenir d'autres considérations que les seules incitations financières et la riscophobie.

Ma troisième observation est que le déploiement important de contrats incitatifs à l'intérieur d'une organisation peut même dans certains cas réduire son efficacité. Par exemple, Gibbons (1998) a montré qu'à partir du moment où une dimension de la performance est mesurée et sert au calcul de la rémunération de l'agent, ce dernier aura intérêt à concentrer son effort sur cette dimension au détriment des autres, non mesurées. Vu que les tâches des agents sont souvent multidimensionnelles et que les activités pour lesquelles la performance est difficilement mesurable sont généralement celles qui sont en lien avec la production de biens publics locaux, le renforcement de contrats incitatifs peut résulter en une baisse importante de cette production. Pourtant, la raison d'être de l'organisation est précisément de réaliser les bénéfices de l'action collective³⁰.

Certes, on peut obvier partiellement à ce problème en introduisant des évaluations subjectives, des bonis liés à la production des biens publics, comme des primes d'équipe (réintroduisant ainsi la pression des pairs), etc. Il reste que le design de contrats incitatifs m'apparaît être beaucoup plus complexe que ne le suggèrent l'immense majorité des modèles d'agence³¹. En conclusion, le design institutionnel doit assurer une certaine cohérence des stratégies motivationnelles employées : l'agencement d'instruments qui sont à la fois complémentaires et substituables est un exercice complexe.

Les activités d'influence : le talon d'Achille du commandement

Une autre manifestation d'opportunisme est le déploiement, par les membres d'une organisation, d'activités destinées à en influencer le processus décisionnel. La mobilisation d'un groupe de membres d'une organisation peut ainsi viser la capture de rentes organisationnelles, plutôt que la coopération efficace.

L'organisation est vulnérable à ces activités d'influence à cause de la présence d'une main visible qui, par définition, peut influencer l'allocation interne des ressources. Le talon d'Achille du commandement a donc la même source que son efficacité. Plusieurs économistes ont récemment offert des modélisations de ces activités d'influence et montré l'importance de limiter la capacité d'intervention

29 Ici encore, le rôle du leadership m'apparaît important. Zaleznick résume ainsi l'argument : « *A paycheck buys you a baseline level of performance. But one thing that makes a good leader is the ability to offer people intrinsic rewards* ». Citation tirée de "All in a Day's Work", *Harvard Business Review*, décembre 2001, p. 62.

³⁰ Et si, pour les fins de l'argument, on prétend que ces activités sont très peu importantes, pourquoi alors ne pas utiliser le marché et la négociation de contrats commerciaux?

³¹ Voir les argumentaires de Gibbons (1998) et de Holmstrom et Milgrom (1991; 1994) à ce sujet.

au sein de l'organisation. L'efficacité du commandement passe de la sorte parfois par l'imposition de limites «dures» à la négociation³².

Thème 4

L'irruption des institutions intermédiaires : la théorie des contrats incomplets

En ce moment, les organisations sont confrontées au problème de l'adaptation rapide à un nouvel environnement qui est profondément marqué par trois facteurs : la globalisation des marchés, le développement des technologies de l'information et la déréglementation des économies. La rapidité avec laquelle l'onde de chocs a frappé les économies est sans précédent et celle-ci met au défi la capacité d'adaptation structurelle de nos institutions.

L'expansion des marchés donne à la négociation d'ententes commerciales un nouvel élan, mais entre marchés et grandes organisations, de nouvelles institutions ont émergé : réseaux d'entreprise, alliances stratégiques, partenariats. Ces institutions «intermédiaires» ont récemment retenu beaucoup d'attention³³. L'économie des organisations offre une manière de les aborder par la théorie des contrats incomplets (ou «relationnels»)³⁴.

Comme nous l'avons vu, en présence de rationalité limitée et de coûts d'information non négligeables, les parties se résoudront normalement à s'entendre sur certaines choses et à s'entendre pour s'entendre dans le futur sur d'autres choses, ouvrant ainsi une porte à l'opportunisme. Souvent, chacune des parties pourra observer ou inférer le comportement de l'autre, mais cette information sera non vérifiable par un tiers, comme un tribunal. L'internalisation est certes une option, et une option qui ne manque pas d'être utilisée à en juger par la vague d'acquisitions des dernières années, mais vu les problèmes d'ajustements des grandes organisations, elle n'est pas toujours la meilleure. La coopération efficace des membres de ces réseaux dépendra donc de leur capacité à forger de nouveaux mécanismes institutionnels.

Ceux-ci seront définis par un enchevêtrement de contrats implicites et explicites et par le partage de normes. Négociation, commandement et normes définissent ainsi les règles de la coopération inter firmes. L'échange d'otages, sous forme d'investissements spécifiques, et le design de mécanismes pour créer une convergence des anticipations et pour régler les différends entre les membres du réseau sont les traits caractéristiques de ces arrangements institutionnels.

³² Voir Tirole (1986), Milgrom et Roberts (1988) et Gibbons (1998) sur les activités d'influence. Les difficultés des économies socialistes étaient notamment tributaires des énormes coûts d'influence qu'elles généraient.

³³ Voir notamment Hennart (1994) et Fukuyama (2000).

³⁴ Voir Holmstrom et Tirole (1989), Hart (1995) et Furubotn et Richter (2000) pour un survol de ce corpus théorique.

Le design de contrats inter entreprises est un domaine d'application privilégié de la théorie des contrats incomplets. Dans un mémoire non encore publié, j'ai développé avec mes collaborateurs un indice de la complétude des contrats et montré empiriquement que le niveau d'incomplétude qu'acceptera de supporter un agent dépend d'une part du coût marginal de négocier des contrats plus complets et, d'autre part, du bénéfice que représente un risque d'opportunisme plus faible (Aubert, Houde, Patry et Rivard, 2002c). Le contexte (niveau d'incertitude, structure du marché, etc.) et les caractéristiques de la transaction (présence d'investissements spécifiques, complexité, ambiguïté de la performance, etc.) exercent donc une influence déterminante sur le niveau d'incomplétude optimal.

Nos conclusions soutiennent également la proposition selon laquelle les agents cherchent rationnellement à concevoir des arrangements institutionnels qui leur permettent de gérer leurs partenaires, tout autant que le contrat (Aubert, Patry et Rivard; 2002a,b), faisant ainsi intervenir des mécanismes de clan dans la gestion. Elles confirment également la proposition fondamentale que la vaste majorité des ententes seront rationnellement incomplètes.

Cette incomplétude est évidemment une source de risques d'affaires. La nécessaire prise en compte de ceux-ci nous a conduit à développer un modèle éclectique de la mesure et de la gestion des risques contractuels, modèle qui s'appuie autant sur la théorie de l'agence que sur l'analyse transactionnelle. Le modèle relie l'exposition au risque aux caractéristiques de la transaction considérée : certaines sont propres au principal (e.g. son expérience avec l'impartition), certaines sont propres à la transaction même (e.g. l'ambiguïté de la performance) et, enfin, d'autres sont propres au preneur d'ordre (e.g. sa réputation). La stratégie de gestion contractuelle consiste à choisir les instruments appropriés afin de minimiser l'exposition au risque pour un niveau de bénéfice attendu³⁵.

³⁵ Voir Aubert, Patry et Rivard (2002a,b; 2001; 1999; 1998).

Conclusion

J'ai voulu montrer trois choses dans cette leçon. En premier lieu, j'ai documenté et exploré les motivations d'un certain impérialisme des économistes. Celui-ci consiste à appliquer les méthodes d'analyse que les économistes avaient affinées dans leur analyse des marchés à la compréhension de la réalité organisationnelle.

J'ai ensuite voulu montrer que ces efforts furent très fructueux. Les explications avancées par l'économie des organisations sont notamment utiles pour comprendre l'étendue et la structure interne des entreprises, leurs modes de rémunération et de promotion, la nature des relations commerciales inter entreprises et l'apparition d'arrangements institutionnels hybrides³⁶. Quoique de nombreuses questions demeurent sans réponse et que l'on souhaiterait que les vérifications empiriques des propositions soient plus nombreuses, je pense que l'économie des organisations est parvenue à développer un programme théorique et empirique de premier plan.

Troisièmement, j'ai montré que la négociation, le commandement, le leadership et les normes entretenaient entre eux des rapports complexes de substituabilité et de complémentarité que l'on commence à peine à explorer. J'ai également suggéré que les conclusions quant à l'efficacité relative de ces instruments fondées sur l'analyse isolée de leur fonctionnement comportait un risque important d'erreur. Il m'apparaît évident que la cohérence de la stratégie de coordination et de motivation déployée par une institution est un déterminant majeur de son efficacité.

Par conséquent, j'ai suggéré que l'économie des organisations, dans son effort d'appréhension de l'entreprise en particulier et des institutions économiques en général, ne pourra échapper à la nécessité d'intégrer ou de prendre en compte l'influence du commandement, des normes et du leadership sur le fonctionnement et l'efficacité des entreprises, de même que sur l'assignation des transactions effectuées par la société entre arrangements institutionnels : l'impérialisme économique n'est pas en bout de course!

Ceci ne signifie nullement que l'économie des organisations perdra sa spécificité, qui comme nous l'avons vu, tient davantage à des considérations de méthode, mais qu'elle gagnera à élargir son répertoire pour s'enrichir des apports des autres sciences sociales.

³⁶ L'ouvrage récent de Milgrom et Roberts (1992) propose une intéressante synthèse de ces enseignements.

Pour terminer, je tiens à préciser un point et à formuler un vœu. La précision : l'explication économique n'épuise pas la signification du phénomène étudié, loin de là. Elle propose en fait un découpage spécifique de l'objet. Il y en a d'autres, et ces autres découpages révèlent d'autres leçons, qui parfois complètent, parfois entrent en contradiction avec celles de la théorie des organisations. Mon vœu, enfin, c'est que les économistes et les autres spécialistes de la théorie des organisations poursuivent ce dialogue et confrontent leurs méthodes et leurs résultats : de belles choses pourraient en ressortir.

Bibliographie

- AKERLOF G. 1970, "The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism ", *The Quarterly Journal of Economics* , 84, p. 488-500.
- ALCHIAN A. A. et DEMSETZ H., 1972, " Production, Information Costs, and Economic Organization ", *American Economic Review*, 62, p. 777-795.
- ARROW K. 1974, *The Limits of Organization* , W.W. Norton, New York.
- AUBERT B., PATRY M. et RIVARD S. 2002a, " Managing IT Outsourcing Risk: Lessons Learned ", dans: *Information Systems Outsourcing in the New Economy: Enduring Themes, Emerging Patterns, and Future Directions*, R Hirschheim et A Heinzl, Springer Verlag (à paraître).
- AUBERT B., PATRY M. et RIVARD S. 2002b, " A Tale of Two Outsourcing Contracts: The Role of Incentives in Contract Performance ", texte soumis à *Information and Management*.
- AUBERT B., HOUDE J-F., PATRY M. et RIVARD S. 2002c, " Contract Incompleteness and Opportunism: an Empirical Analysis of IT Outsourcing ", *Mimeo*.
- AUBERT B., PATRY M., RIVARD S. et SMITH H. 2001, " IT Outsourcing Risk Management at British Petroleum ", *Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences*, Organizational Systems and Technology Track, Hawaii. (Également paru dans les Cahiers du GréSI, #00-10).
- AUBERT B., PATRY M. et RIVARD S. 1999, " Le risque associé à l'impartition "dans *Impartition, fondements et analyses*, Michel Poitevin, Presses de l'Université Laval, 1999, p. 83-102.
- AUBERT B., PATRY M. et RIVARD S., 1998, " Assessing the Risk of IT Outsourcing ", *Proceedings of the 31st Hawaii International Conference on System Sciences*, Volume VI, Organizational Systems and Technology Track, Hugh Watson, Hawaii, p. 685-693.
- AUBERT B., PATRY M. et RIVARD S., 1997, " L'impartition des services informatiques : Le rôle de la mesure et des compétences ", *Finéco 5* (1) , p. 209-224.
- AUBERT B., RIVARD S. et PATRY M., 1996a, " Development of Measures to Assess Transactional Characteristics of IS Operations ", *International Journal of Management Science* 24 (6), Omega, p. 661-680.
- AUBERT B., PATRY M. et RIVARD S, 1996b, " Deciphering Software Development Outsourcing through Transaction Cost Theory ", *Proceedings of the Fourth European Conference on Information Systems*, J. Dias Coelho, Tawfik Jelassi, Wolfgang Konig, Helmut Kremer, Ramon O'Callaghan et Markku Saakjari, Lisbonne, Portugal, p. 337-346.
- AUBERT B., RIVARD S. et PATRY M., 1996c, " A Transaction Cost Approach to Outsourcing Behavior: Some Empirical Evidence ". *Information and Management* 30, p.51-64.

- AXELROD R., 1986, “ An Evolutionary Approach to Norms ”, *American Political Science Review* 80, p. 1096-1111.
- AXELROD R., 1984, *The Evolution of Cooperation* , Basic Books, New York.
- BAECHLER J., 1994, *Précis de la démocratie* , Calman-Lévy/Éditions UNESCO, Paris.
- BARNARD C., 1938, 1968, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge.
- BECKER G. S. et MURPHY K. M., 2000, *Social Markets*. Harvard University Press, Cambridge.
- BOYER M., PATRY M. et TREMBLAY P., 2001a, « La gestion déléguée de l'eau : les options », *Rapport CIRANO*.
- CHANDLER A. D., 1977, *The Visible Hand*, Harvard University Press, Cambridge.
- COASE R., 1937, “The Nature of the Firm ”, *Economica* 4, p.386-405.
- COLEMAN J.S., 1988, *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge.
- CROCKER K. et MASTEN S., 1996, “ Regulation and Administered Contracts Revisited: Lessons from Transaction Cost Economics for Public-Utility Regulation ”, *Journal of Regulatory Economics* 9 (1), p. 5-39.
- CYERT R. M. et MARCH J. G., 1963, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- DIXIT A. K. et NALEBUFF B. J., 1991, *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*, Norton, New York.
- DRUCKER P., 2001, “ The Next Society: A Survey of the Near Future ”, *Cahier spécial, The Economist*, 3 novembre.
- DURKEIM E., 1938, *The Rules of Sociological Method*, Free Press, Glencoe.
- EISENHARDT K. M., 1989, “ Agency Theory: An Assessment and Review ”, *Academy of Management Review* 14 (1), p. 57-74.
- ELSTER J., 1989, “Social Norms and Economic Theory ”, *Journal of Economic Perspectives* 3, p. 99-117.
- FUKUYAMA F., 2000, *The Great Disruption*, Touchstone, New York.
- FURUBOTN E. G. et RICHTER R., 2000, *Institutions and Economic Theory: The Contribution of the New Institutional Economics*, The University of Michigan Press, Ann Arbor.
- GIBBONS R., 1998, “ Incentives in Organizations ”, *The Journal of Economic Perspectives* 12 (4), p. 115-132.
- GROSSMAN S. et HART O., 1986, “ The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of

- Vertical and Lateral Integration ”, *Journal of Political Economy* 94, p. 691-719.
- HART O. D., 1995, *Firms, Contracts, and Financial Structure*, Clarendon, Oxford.
- HAYEK F. A., 1945, “ The Use of Knowledge in Society ”, *American Economic Review* 35, p. 519-530.
- HAYEK F.A., 1973, 1980, *Droit, législation et liberté*, Presses Universitaires de France, Paris.
- HENNART J. F., 1993, “ Explaining the Swollen Middle: Why Most transactions Are a Mix of ‘Market’ and ‘Hierarchy’ ”, *Organization Science* 4 (4), p. 529-547.
- HOLMSTROM B. et MILGROM P., 1994, “ The Firm as an Incentive System ”, *American Economic Review* 84, p. 972-991.
- HOLMSTROM B. et MILGROM P., 1991, “Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design ”, *Journal of Law, Economics, and Organization* 7, p. 24-52.
- HOLMSTROM B. R. et TIROLE J., 1989, “The Theory of the Firm ”, dans *Handbook of Industrial Organization*, R. Schmalensee et R. D. Willig, Amsterdam
- JENSEN M. C. et MECKLING W.H., 1976, “ Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure ”, *The Journal of Financial Economics* 3, p. 305-360.
- KANDEL E. et LAZEAR E.P., 1992, “ Peer Pressure and Partnerships ”, *Journal of Political Economy*, LXXXVI, p. 1246-1260.
- KNIGHT F., 1922, *Risk, Uncertainty, and Profit*, Harper and Row, New York.
- KREPS D. M., 1990, “ Corporate Culture and economic Theory ”, dans: *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge University Press, J Alt et K Shepsle, Cambridge.
- LEVINTHAL D., 1988, “ A Survey of Agency Models of Organization ”, *Journal of Economic Behavior and Organization* 9, p. 153-185.
- LYONS B., 1996, “ Empirical Relevance of Efficient Contract Theory: Inter-Firm Contracts ”, *Oxford review of Economic Policy* 12 (4), p. 27-52.
- MACHIAVEL, 1980, *Le Prince et autres textes*. Gallimard, Paris.
- MACHLUP F., 1967, “ Theories of the Firm: Marginalist, Behavioral, Managerial ”, *American Economic Review* 57.
- MALONE T. W., YATE J. et BENJAMIN J., 1997, “ Electronic Markets and Electronic Hierarchies ”, *Communications of the ACM* 30 (6).
- MARCH J. G. et SIMON H.A., 1958, *Organizations*. Wiley, New York.
- MILGROM P. et ROBERTS P., 1992, *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall.

- MILGROM P. et ROBERTS P., 1988, “ An Economic Approach to Influence Activities in Organizations ”, *American Journal of Sociology* 94 S, p. 154-179.
- MINTZBERG H., 1989, *Mintzberg on Management*, Free Press, New-York.
- NELSON R. R. et WINTER S. G., 1982, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge.
- NORTH D. C., 1990, *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- OLSON M., 1965, *The Logic of Collective Action*, Harvard University Press, Cambridge.
- OSTROM E., 1990, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, Cambridge.
- OUCHI W. G., 1980, “ Markets, Bureaucracies, and Clans ”, *Administrative Science Quarterly* 25, p. 120-142.
- OUCHI W. G., 1979, “ A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms ”, *Management Science* 25, p. 833-848.
- PARENT D., 2001, “ The effect of pay-for-performance contracts on wages ”, *Cahier CIRANO*.
- PATRY M., 1995, « Faire ou faire-faire: La perspective de l'économie des organisations », dans : *L'efficacité des organisations et la compétitivité de l'économie*, sous la direction de Robert Lacroix, Claude E. Forget et Ghislain Fortin, Association des économistes québécois.
- PRENDERGAST C., 1999, “ The Provisions of Incentives in Firms ”, *Journal of Economic Literature* XXXVII (March), p. 7-63.
- PUTNAM R. D., 1995, “ Bowling Alone: America's Declining Social Capital ”, *Journal of Democracy* 6, p. 65-78.
- RADNER R., 1992, “ Hierarchy: The Economics of Managing ”, *Journal of Economic Literature* XXX, p. 1382-1415.
- ROSS S.A., 1973, “ The Economic Theory of Agency: The Pincipal's Problem ”, *American Economic Review* 63 (2), p. 1344-139.
- RUBINSTEIN A., 1982, “ Perfect Bargaining in an Equilibrium Model ”, *Econometrica* 50, p. 97-109.
- SAMUELSON W., 1985, “ Comments on the Coase Theorem ”, dans: *Game Theoretic Models of Bargaining*, . A Roth, Cambridge University Press .Cambridge
- SAPPINGTON D.E., 1991, “ Incentives in Principal-Agent Relationships ”, *Journal of Economic Perspectives* 5 (2), P. 45-66.
- SCHELLING T., 1960, *The Strategy of Conflict*, Oxford University Press, New-York.
- SCHUMPETER J. A., 1942, *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Harper, New York.

- SHELANSKI H. A. et Klein P. G., 1995, "Empirical Research in Transaction Cost Economics-- A Review and Assessment ", *Journal of Law, Economics, and Organization* 11 (2), p. 335-361.
- SIMON H.A., 1945, *Administrative Behavior: A Study of Decision Making Process in Administrative Organization*, 5e édition, New York : Free Press.
- SIMON H. A., 1991, " Organizations and Markets ", *Journal of Economic Perspectives* 5(2), p.25-44.
- SMITH A., 1776, 1976, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, University of Chicago Press, Chicago.
- SMITH A., 1759, 1982, *The Theory of Moral Sentiments*, Liberty Classics, Indianapolis.
- SUTTON J., 1986, "Noncooperative Bargaining Theory: An Introduction", *Review of Economic Studies* 53, p. 709-724.
- TIROLE J., 1986, "Hierarchies and Bureaucracies: On the Role of Collusion in Organizations ", *Journal of Law, Economics, and Organization* 2, p. 181-214.
- WALLIS J. J. et NORTH D.C., 1988, "Measuring the Transaction Sector in the American Economy : 1870-1970", dans: *Long Term Factors in American Economic Growth*, S E Engerman et R E Gallman, University of Chicago Press, Chicago
- WEBER M., 1947, *The Theory of Social and Economic Organization*, New York: Free Press.
- WILLIAMSON O. E., 2000, " The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead ", *Journal of Economic Literature* XXXVIII, p. 595-613.
- WILLIAMSON O.E., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press.
- WILLIAMSON O.E., 1975, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York Free Press.