

APPLICATIONS PRATIQUES DE LA THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION*

Michel GHERTMAN

Département Stratégie et Politique d'Entreprise

Groupe HEC

78351 Jouy en Josas Cedex, France

33 (1) 39 67 72 74

Fax : 33 (1) 39 67 70 84

Erreur! Signet non défini.

* Michel GHERTMAN Copyright.

Cette étude a été réalisée avec l'aide de Allègre Hadida et avec le concours de la Fondation HEC.

APPLICATIONS PRATIQUES DE LA THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION

Cette étude est consacrée aux applications pratiques de la théorie des coûts de transaction. Elle commence par traiter les raisons de l'existence de cette théorie et rappelle ses principaux concepts. Deux types d'applications pratiques seront traitées : d'abord celles utilisées par les entreprises, ensuite les applications par les Etats.

I - LA THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION : RAISONS ET PRINCIPES

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

I - A - 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.

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 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 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 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.

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

I- B- 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.

Le lecteur souhaitant approfondir sa connaissance de cette théorie dispose depuis 1994 d'une version française d'un ouvrage important d'Oliver Williamson (1985, 1994), avec une préface de Michel Ghertman écrite pour une première approche des principaux concepts et objectifs de la théorie. Le lecteur peut également consulter Ménard (1990), Coriat et

Weinstein (1995), Joffre (1986), Koenig (1993), Glais (1991), ou Gabrié et Jacquier (1995) pour un point de vue critique.

I - B - 1. Les modes de gouvernance :

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 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 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 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 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 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 Williamssonienne 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.

I - B - 2. Les attributs des transactions

Les attributs sont de trois sortes : les hypothèses sur le comportement des individus, sur les transactions elles-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 behavioriste 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 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, surtout aux Etats-Unis. Toutefois, dans la gestion interne des organisations, plus la confiance existe entre les partenaires et plus leur sentiment d'appartenance et d'identité est 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.

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 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 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 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 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.

I - B - 3 - 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*

Modes de gouvernance	Marché	Contrat	Hiérarchie
Attributs			
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 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 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.

II - APPLICATIONS POUR LES ENTREPRISES

La première application concerne le choix des modes de gouvernance à l'étranger, la seconde les choix d'intégration verticale.

II -A - Le choix des modes de gouvernance à l'étranger.

Très souvent les entreprises se posent ce problème comme celui d'un choix global entre la présence avec une filiale à cent pour cent, qu'elle soit construite de toute pièce ou le résultat d'une acquisition sur place, une filiale commune, un contrat d'exportation ou d'importation, un contrat de sous-traitance, une licence de fabrication ou une franchise de marque. Cette façon globale de poser le problème, même si elle liste correctement les modes de gouvernance disponibles, entraîne fréquemment des confusions car elle ne distingue pas les types de transactions pour lesquels ces modes de gouvernance sont choisis. L'apport de la théorie des coûts de transaction est de distinguer les actifs, spécifiques ou non, qui sont engagés pour ces transactions sur un territoire étranger. Selon que les types d'actifs utilisés de façon répétitive et pour plusieurs années successives sont systématiquement les mêmes, on choisira le même mode de gouvernance. Par contre si l'on a par exemple des actifs de distribution d'un côté et des actifs de production ou de développement de logiciels chez le client de l'autre, on sera peut-être amené à choisir plusieurs modes de gouvernance différents sur le territoire étranger.

L'exemple suivant est construit à partir des données du cas "Danone avec fruits A" écrit pour la première fois l'été 1969 par M. Siegemund sous la direction de M. Ghertman, qui a remanié le cas en décembre 1973¹. Ce cas sert de support d'enseignement à l'auteur depuis 30 ans. Il a été utilisé notamment à HEC, à l'ISA, à la London Business School, à l'université de Californie à Berkeley et à HEC - Lausanne. Il a été réalisé en 1969 juste après la fusion de Gervais et Danone avant leur acquisition par BSN. Cette société d'origine verrière a pris récemment le nom Danone comme sa raison sociale. Le cas "Danone avec fruits A" est le premier d'une série de trois cas. Le second est : Danone B et le troisième, Danone GD-UK, accord de licence et filiale commune.

II-A-1) Le problème posé à l'entreprise

Gervais Danone possédait à l'époque - à la fin des années soixante - une petite filiale de distribution en Grande-Bretagne pour y vendre les fromages Gervais et les produits de négoce. Son objectif était d'accroître sa présence en Grande-Bretagne grâce aux yaourts avec fruits, produit ayant alors à la fois une plus forte croissance, des marges plus élevées et une meilleure notoriété que les autres produits. L'objectif de part de marché dans la distribution locale était de 8 %.

A cette époque en France, la chaîne du froid était embryonnaire. Les supermarchés en étaient à leur tout début. Danone possédait les usines de fabrication des yaourts et un circuit de distribution exclusif avec une chaîne de froid complète comportant des dépôts et des camions frigorifiques. Leurs chauffeurs-livreurs servaient d'aide au merchandising des petits commerçants. Danone était alors le leader incontesté des yaourts en France avec plus de 40 % de parts de marché. Chambourcy, qui n'était pas encore à 100 % la propriété de Nestlé, était second avec seulement 12 %. Les yaourts Danone étaient distribués dans toute la France. En tant que leader, Danone déterminait le prix que les autres suivaient. Danone était également le plus créatif au niveau de la publicité et de l'innovation sur les variétés de yaourts.

En Grande-Bretagne la situation était totalement différente. La concurrence provenait d'entreprises de traitement du lait. Issues des coopératives, ces firmes faisaient l'essentiel de leur chiffre d'affaire dans la collecte, le traitement et le conditionnement du lait et sa distribution. Celle-ci était caractérisée par une particularité britannique : le dépôt au porte-à-porte devant les appartements et les maisons des familles britanniques. Ces grosses entreprises comme Express Dairies distribuaient également dans le reste du commerce britannique. A deux, Express Dairies et Unigate fournissaient 80 % du marché. Ces yaourts représentaient pour elles une diversification sur un produit à forte valeur ajoutée, bien que comptant seulement pour une très faible part de leur chiffre d'affaire. L'évolution de la distribution britannique était plus avancée que la française. Le système britannique se caractérisait par des chaînes à magasins multiples, d'où le nom de "Multiples" en anglais. La chaîne exigeait le référencement auprès de sa centrale d'achat avant que les points de vente individuels soient démarchés. Certains "Multiples" étaient plus fortement implantés dans des provinces

¹Cas Cesa - 032 - k 75

britanniques que d'autres. La publicité régionale existait déjà. Les prix étaient plus bas qu'en France d'environ 30 % ce qui pesait considérablement sur la rentabilité. Les premiers budgets prévisionnels de Danone étaient à peine équilibrés. Le yaourt en Grande-Bretagne a un goût et une consistance différents du yaourt français. Il est moins sucré, plus concentré en fruits et n'est pas liquide comme en France mais a plutôt la consistance des jellies britanniques. Le prix du lait servant à fabriquer les yaourts était déterminé par le "Milk Marketing Board", un organisme de réglementation britannique qui avait fixé les prix les plus bas pour le lait distribué en bouteille et des prix plus élevés pour le lait transformé pour les fromages et pour les yaourts. La plupart des observateurs pensaient que les grandes entreprises britanniques pouvaient facilement acheter le lait qu'elles utilisaient pour le transformer en yaourt au prix le plus bas, ce que ne pourrait pas faire un concurrent étranger ne distribuant pas de lait.

A l'époque Gervais Danone ne voulait pas investir des sommes importantes en Grande-Bretagne car elle avait beaucoup d'autres opportunités à saisir à l'étranger dans le cadre de son développement international. Elle n'était fortement présente qu'en Belgique en plus de la France. Puisque la chaîne du froid était embryonnaire en Grande-Bretagne à l'époque, il n'était pas possible de trouver d'entreprise locale possédant déjà une chaîne du froid et voulant en sous-traiter une partie. De même, au niveau de la production, il n'existait pas de capacité de production excédentaire de yaourts avec fruits. Il était donc nécessaire soit d'importer les produits de France ou de Belgique, soit de créer une usine ou d'accorder une licence de fabrication à un sous-traitant local n'ayant pas d'expérience préalable en la matière.

II -A -2 - Modes de résolution

Nous analyserons d'abord les actifs marketing et ensuite les actifs nécessaires à l'approvisionnement du pays étranger.

Les actifs marketing

Avant de choisir le mode de gouvernance, il est nécessaire de savoir ce que l'on va faire sur place, dans ce cas-là, élaborer le plan de marketing en Grande-Bretagne ou la stratégie marketing locale. Pour cela, les chefs d'entreprise disposent d'un modèle de résolution ancien et déjà bien éprouvé : la méthode de construction d'un plan de marketing à l'export (De Leersnyder et Ghertman, 1976) appelée également "effet prisme". Cette méthode analyse - élément du marketing mix par élément - les forces et les faiblesses sur le marché national, la situation dans le pays étranger et, une fois passé au prisme déformant du franchissement de frontière, l'état des forces et des faiblesses sur le territoire étranger. Il reste alors à établir les stratégies alternatives, choisir une stratégie et faire le plan des compétences à construire en le précisant par un budget prévisionnel.

Dans ce cas, en utilisant la méthode ci-dessus, les solutions se trouvent rapidement. En général quand une entreprise s'étend à l'étranger, elle a le choix entre s'adapter aux goûts et institutions du marché étranger ou à utiliser la même approche que celle qui a fait son succès sur son territoire d'origine. Le dernier cas a beaucoup été utilisé par les fabricants de cigarettes américains qui ont vendu, avec de forts budgets de publicité et des efforts à long terme, les mêmes cigarettes au goût américain que celles qu'ils vendent aux U.S.A. La même approche a été suivie par le fabricant de meubles suédois Ikéa, ou par Mac Donald qui vend aux enfants de par le monde la liberté de manger avec les mains et de jouer en marge du repas. Dans la distribution alimentaire les goûts nationaux sont souvent très affirmés surtout dans les produits dérivés du lait. Il serait donc particulièrement risqué d'essayer de vendre en Grande-Bretagne un yaourt liquide et très sucré. En plus, il arrive aux Britanniques d'avoir un comportement peu amiable à l'égard de certaines entreprises françaises, ce qui accroît le risque. Dans ce cas, l'adaptation n'est pas coûteuse puisque mettre moins de sucre économise sur les coûts de production presque autant que le rajout d'un supplément de fruits. Faire un yaourt gélatineux économise également sur les coûts puisqu'il permet une plus longue conservation.

Les stratégies marketing alternatives sont : soit passer par le circuit de distribution de masse et chercher une part de marché suffisante pour faire partie des trois marques les plus connues et distribuées dans les grandes surfaces, soit choisir un réseau de distribution dans des magasins

alimentaires spécialisés dans les produits de luxe. Ce dernier choix ne correspond pas du tout au métier de Danone qui fabrique et distribue des produits de masse. Son intention n'est pas de mener une stratégie de différenciation au sein d'une distribution confidentielle.

Au sein de cette stratégie marketing d'adaptation et de produits de masse, la seule véritable décision importante consistait à vendre au plan national ou à faire un test sur l'une des régions. Le test sur une partie seulement du territoire étranger, lorsque la distribution et l'infrastructure publicitaire le permettent, présente de nombreux avantages. Les réactions des concurrents sont immédiatement visibles. La construction des compétences nécessaires aux responsables locaux pour leur permettre de comprendre les méthodes et la culture managériale du pays se font de façon progressive et à moindre frais. L'investissement est également retardé puisque dans ces cas-là on peut dans un premier temps exporter à partir d'usines du pays d'origine. Les inconvénients du test sont de permettre aux concurrents de se préparer à une riposte nationale et éventuellement à de nouveaux concurrents de prendre une part de marché plus rapidement que l'entreprise que l'on dirige.

La structure de gouvernance pour les actifs Marketing

Une fois la stratégie marketing établie, il faut sélectionner une structure de gouvernance appropriée pour mener cette stratégie de la façon la plus efficace, c'est-à-dire en économisant sur les coûts de transaction. Puisque Danone avait alors une petite filiale de distribution, il lui paraissait normal de construire son réseau elle-même. A l'époque il paraissait totalement naturel de tout faire soi-même au sein d'une structure de gouvernance hiérarchique à l'étranger, filiale à cent pour cent de la maison mère. Deux autres modes de gouvernance n'ont pas été envisagés alors qu'ils auraient certainement économisé sur les coûts de transaction dus à l'incertitude concurrentielle.[En effet les concurrents locaux n'étant pas des entreprises de marketing comme Danone ou Chambourcy, il est probable qu'elles n'utiliseraient pas les nouveaux produits, la publicité ou le merchandising comme instrument de la concurrence mais le prix, la seule arme qui leur reste. Bien qu'en général les entreprises préfèrent éviter ce moyen de la concurrence qui risque d'éroder considérablement leurs marges, elles s'y résolvent lorsque c'est la seule solution.] Négocier un contrat de sous-traitance avec un distributeur local ayant des capacités disponibles dans sa chaîne du froid aurait certainement minimisé les risques d'investissement dans des actifs non-redéployables que ce soit pour d'autres activités

que celles reliées au froid ou pour d'autres pays. Toutefois aucun sous-traitant de ce type n'était disponible à l'époque. Prendre le risque de créer une chaîne du froid à deux, c'est-à-dire une hiérarchie conjointe ou filiale commune avec un autre partenaire était une autre possibilité. Là, comme dans le cas de la sous-traitance, aucun partenaire n'existait. La création d'un circuit de distribution possédé par Danone à cent pour cent était donc le seul mode de gouvernance possible. Il avait l'avantage de permettre à cette entreprise de constituer la ressource principale pour sa stratégie et de la maîtriser elle-même en suivant là avant la lettre, les prescriptions de la théorie de la ressource (Amit et Schoemaker, 1993).

Examinons toutefois la possibilité de choisir entre deux structures de gouvernance : d'une part la filiale de distribution à cent pour cent et d'autre part un contrat d'exportation avec un importateur britannique qui sous-traiterait la distribution pour l'entreprise française. Le problème qui se poserait immédiatement serait de savoir qui va prendre la responsabilité d'investir dans la chaîne du froid. Cet actif a un niveau de spécificité extrêmement élevé. En effet les dépôts, les camions frigorifiques conçus pour y transporter des yaourts, peuvent difficilement être redéployés pour d'autres types d'usage sans un coût de transaction prohibitif. Si l'importateur prenait ces investissements à sa charge, il supporterait seul le risque d'une mauvaise réalisation des programmes de marketing de Danone ou un changement d'avis de cette société qui pourrait décider de se retirer du territoire britannique. Il est donc très peu probable que dans ce cas une entreprise puisse trouver un sous-traitant local qui veuille bien faire la totalité de l'investissement nouveau. C'est donc à l'entreprise étrangère de faire l'investissement. Elle peut toutefois confier la gestion des équipements et la direction des équipes de vente à l'importateur. C'est donc cette solution que nous comparerons à la solution de la filiale.

Le tableau ci-après donne les résultats de l'analyse discrète de ces deux modes de gouvernance.

TABLEAU 2
CHOIX DU MODE DE GOUVERNANCE
POUR LA DISTRIBUTION EN GRANDE-BRETAGNE

Attributs	Modes de gouvernance	Filiale de distribution à 100 %	Contrat avec un importateur britannique (sous-traitance)
Opportunisme		1*	2**
Rationalité limitée		2	1
Spécificité des actifs		1	2
Incertitude		1	2
Fréquence		1	2
Bureaucratie		2	1
Incitations		1	2

1 : coût de transaction le plus faible ; 2 : coût de transaction le plus élevé

Le tableau 2 donne un premier exemple de l'utilisation de l'analyse discrète des formes de gouvernance dont les principes ont été énoncés dans le rappel de la théorie, en particulier avec le tableau 1. Les coûts de transaction ne sont pas calculés mais une estimation relative de chaque coût de transaction par mode de gouvernance et par attribut est faite. Pour l'opportunisme par exemple, on se pose la question : est-ce que les coûts de transaction dus à l'opportunisme des employés de la filiale seront inférieurs ou supérieurs à l'opportunisme dû au partenaire avec lequel on aura fait un contrat de sous-traitance ? Comme le tableau l'indique, on peut estimer que les employés de la filiale auront un niveau d'opportunisme inférieur à celui du sous-traitant, donc que les coûts de transaction dus à l'opportunisme seront plus bas pour la filiale que pour la solution de sous-traitance. Par contre, il n'en va pas de même pour la rationalité limitée. Le sous-traitant étant britannique et connaissant la distribution locale, mettra moins de temps et prendra moins de risque à apprendre les différents éléments du métier et en particulier à appréhender la réaction des clients et des concurrents. Les coûts de transaction dus à la rationalité limitée sont donc plus bas pour le mode de gouvernance sous-traitance que pour le mode de gouvernance filiale.

Si l'investissement en actifs est fait au nom de la filiale, en cas d'échec des ventes, les entrepôts pourront être mis en vente par la filiale. Il en va de même pour les camions qui peuvent difficilement être envoyés dans une autre filiale à cause de la conduite à droite sur les véhicules circulant en Grande-Bretagne. Si la chaîne du froid est exploitée par le sous-traitant, bien que payée par l'entreprise exportatrice, les difficultés du redéploiement des actifs seront certainement beaucoup plus importantes. Il est probable que le sous-traitant ne mettra pas la meilleure volonté à chercher un preneur pour ces actifs. Il pourrait également s'en servir pour s'assurer que l'exportateur va bien régler les desdits en cas de perte de marché, qui auront probablement été inscrits dans le contrat de sous-traitance. Les coûts de transaction dus à la spécificité des actifs sont donc plus élevés pour la solution de sous-traitance que pour la solution de la filiale.

L'incertitude concernant une rupture éventuelle du contrat ou le renouvellement du contrat est beaucoup moins importante pour la filiale que pour le sous-traitant, puisque le directeur de la première obéit à la direction générale de sa maison mère. Le sous-traitant possède une volonté propre qu'il peut imposer à l'exportateur lorsque les clauses du contrat lui en laissent la liberté. Le coût de transaction de la sous-traitance concernant l'attribut d'incertitude sera donc plus élevé que pour la filiale. Concernant la fréquence des transactions, elle est très peu élevée pour la filiale puisqu'elle se résume au moment de la nomination de son directeur général, alors que le contrat de sous-traitance devra normalement être renouvelé plus fréquemment. En plus, les différents paiements des accords de licence devront être effectués régulièrement. Les coûts de transaction seront donc plus importants pour la solution de sous-traitance.

Dans le mode de gouvernance-filiale, les coûts de transaction dus à l'appareil bureaucratique seront plus élevés pour la filiale que pour la sous-traitance puisque le responsable de la filiale devra suivre les procédures imposées par la maison mère. Celle-ci envoie régulièrement ses contrôleurs de gestion. Des rapports et un contrôle existent également dans la sous-traitance mais ils sont par nature moins élevés. Pour les incitations par contre, le directeur de la filiale aura une incitation très forte à remplir ses objectifs puisque l'avenir de sa carrière dans le groupe en dépend, alors que le directeur de la société de sous-traitance fera passer ses objectifs avant ceux de son mandant.

Le tableau 2 indique des coûts de transaction variables (1 ou 2) selon l'attribut des modes de gouvernance. Il faut donc trouver un moyen simple de voir quel est le mode de gouvernance le plus efficace, c'est-à-dire celui qui économise le plus sur les coûts de transaction. Dans ce cas, on remarque qu'opportunisme et incitation ont des coûts de transaction plus bas pour la filiale alors que rationalité limitée et bureaucratie ont des coûts de transaction plus faibles pour la sous-traitance. Même s'il est difficile d'estimer le poids relatif de chacun de ces quatre attributs dans le total des coûts de transaction, on peut penser que le résultat différentiel net de ces quatre variables va être très faible. Cela permet donc de ne plus les compter pour faire le choix. Par contre, concernant les trois autres attributs des transactions : spécificité des actifs, incertitude et fréquence, la filiale représente la solution la plus efficace. Le poids relatif des actifs de la chaîne du froid : les entrepôts, les camions ainsi que les chauffeurs-livreurs et vendeurs qui auront été formés pour vendre les yaourts Danone est certainement plus élevé que les quatre autres attributs des transactions que nous avons analysés plus haut. Il est facile de conclure, dans ce cas, que les coûts de transaction dus au mode de gouvernance-filiale seront globalement inférieurs à ceux de la sous-traitance et qu'il faut donc choisir la filiale. Par contre si l'entreprise française avait pu trouver à l'époque un sous-traitant local ayant déjà sa propre chaîne du froid avec une capacité de stockage et de distribution disponibles ainsi qu'une force de vente adaptée, notre évaluation comparée des coûts de transaction dans les deux solutions aurait probablement été différente. En effet les coûts de transaction dus aux attributs des transactions auraient été alors plus élevés pour la filiale que pour la sous-traitance, le mode de gouvernance à choisir dans ce cas.

On voit donc bien dans l'exemple ci-dessus que le cadre d'analyse discrète des modes de gouvernance proposé par Williamson (1991) et simplifié dans le tableau 1, dépend de la nature de la situation concernée. Nous avons comparé à la solution de la filiale deux accords de sous-traitance différents et avons bien vu que le mode de gouvernance choisi varie en fonction des caractères particuliers de chaque contrat de sous-traitance.

Les actifs industriels

Concernant les actifs nécessaires à l'approvisionnement, principalement des usines et des savoir-faire liés à la production des yaourts avec des fruits, deux types d'analyse sont possibles. Le premier porte sur les coûts de production, le second sur les coûts de transaction.

Les coûts de production des approvisionnements à l'étranger

L'analyse des coûts de production donne des résultats résumés dans le tableau 3. Elle porte l'accent sur les variables composant le prix de revient de la production. Le prix du lait est l'élément le plus significatif puisqu'il donne une préférence forte à la solution de la sous-traitance. Les droits de douane et les frais de transport favorisent également cette solution mais pas uniquement puisque la filiale de production a les mêmes avantages. Toutefois celle-ci nécessite un investissement élevé. Le mode de gouvernance choisi par une analyse se centrant sur la production est donc la sous-traitance.

TABLEAU 3
APPROCHE PAR LES COÛTS DE PRODUCTION

	Import de France ou de Belgique	Contrat de sous-traitance	Construction d'une usine (Filiale à 100%)	Filiale commune
Prix du lait	pas d'économie	économie de 10-12 %	pas d'économie	économie imprévisible
Investissement	0	0	nécessaire	à 50 %
Frais de transport et de douane	+ 15 %	0	0	0

Les coûts de transaction pour les actifs d'approvisionnement à l'étranger

Le tableau 4 résume les résultats de l'analyse du même choix avec la perspective des coûts de transaction . Les quatre modes de gouvernance possibles sont les mêmes : la filiale de production à cent pour cent, une filiale commune, un contrat de sous-traitance ou l'importation des yaourts de la maison mère ou d'une filiale soeur, en Belgique par exemple. Puisqu'il y a quatre modes de gouvernance possibles, la notation de l'intensité relative des coûts de transaction varie de 1 (les plus bas) à 4 (les plus élevés).

TABLEAU 4
CHOIX DU MODE DE GOUVERNANCE POUR L'APPROVISIONNEMENT EN
GRANDE-BRETAGNE

Modes de gouvernance	Filiale de production à 100 %	Filiale commune	sous-traitance	Importation
Attributs				
Comportemental	1	2	3	1
Spécificité des actifs	2	3	4	1
Incertitude interne	2	3	4	1
Instruments de Management	1	4	3	2

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

Pour simplifier l'analyse, nous avons agrégé la notation comparée des niveaux des coûts de transaction pour opportunisme et rationalité limitée en une seule concernant l'attribut comportemental. Ils sont les plus faibles pour la filiale à cent pour cent et pour la solution d'importation à partir de la maison mère ou d'une filiale soeur puisque la transaction se fait au sein de la même entreprise. L'opportunisme des employés est normalement inférieur à celui de partenaires industriels ou commerciaux. La filiale commune a un niveau d'opportunisme plus élevé que le filiale à 100 % mais moins élevé que celui d'un contrat de sous-traitance .En effet avec une filiale commune, les deux parties ont chacune la moitié du capital et se partagent donc les bénéfices en deux parts égales. Cela crée normalement une convergence de leurs incitations.

Concernant la spécificité des actifs, le coût de transaction est le plus faible pour l'importation puisque celle-ci est faite à partir d'usines de la maison mère ou d'une filiale soeur. Les équipements sont les mêmes. Seule la formule du yaourt est différente pour les besoins des goûts des consommateurs britanniques.En cas d'échec commercial, les équipements pourront être redéployés pour les clients français ou belges qui sont plusieurs dizaines de fois plus

nombreux que les anglais. En cas d'investissement par une filiale, les coûts de redéploiement seront certes plus élevés que dans le cas de l'importation, mais moins élevés que pour une filiale commune ou un contrat de sous-traitance. Pour la filiale commune cela paraît assez simple. En effet si la stratégie marketing est un échec, il faudra revendre ses parts ou liquider la société et vendre ses actifs. Les coûts de transaction de ce genre d'opération sont toujours plus élevés quand ils sont faits avec un partenaire avec lequel il faut discuter et résoudre des intérêts parfois divergents.

Que le contrat de sous-traitance soit noté avec 4, c'est-à-dire l'intensité des coûts de transaction relatifs les plus élevés peut paraître étonnant. En effet, le sous-traitant ne fonctionne-t-il pas sur des équipements qu'il maîtrise déjà ? En cas de problème, ne peut-il pas se retourner et chercher d'autres clients ayant besoin de sa production, surtout sur un potentiel de clients en forte croissance ? Dans la plupart des cas, le contrat de sous-traitance aurait en effet l'intensité des coûts de transaction relatifs la plus faible, surtout lorsque l'exportateur de la licence de production, celui qui est possesseur de la technologie, a une expérience longue et réussie du transfert de technologie. Par contre lorsque ce n'est pas le cas, comme dans l'exemple précité puisqu'il s'agissait là du premier transfert de technologie de cette entreprise, les choses sont différentes. L'incertitude interne liée au transfert de technologie est très élevée. Il s'agit d'un processus pour lequel l'entreprise acquiert de l'expérience au fur et à mesure des erreurs qu'elle aura commises et qu'elle aura réussi à corriger. Le coût des premières erreurs risque donc d'être extrêmement élevé et amène à évaluer l'intensité relative des coûts de transaction de la sous-traitance au plus haut niveau. Il faut en effet non seulement s'assurer de la fiabilité des équipements dans l'environnement étranger mais également de la capacité des opérateurs et employés de l'usine à fonctionner selon les normes techniques et humaines d'un autre pays. Il y a là une incertitude extrêmement forte qui à elle seule doit faire rejeter le contrat de sous-traitance comme premier mode de gouvernance à choisir pour s'approvisionner à l'étranger lorsque l'on a pas d'expérience du transfert de technologie. Celui-ci doit dans un premier temps être fait avec des partenaires qui recherchent ce transfert et sont prêts à payer son coût, et non pas pour ses besoins propres, sauf si l'on considère son coût comme un investissement pour acquérir une compétence nécessaire au transfert de technologie vers d'autres pays.

Dans l'exemple traité ici, l'importation a visiblement les coûts de transaction les plus bas. C'est donc le mode de gouvernance à choisir. Si l'entreprise avait déjà une expérience forte du transfert de technologie, par contre, le contrat de sous-traitance aurait été le mode de gouvernance choisi. On voit donc bien que pour un même problème, le choix du mode de gouvernance le plus efficace dépend de l'expérience cumulée de l'entreprise. Celle-ci influence les coûts de transaction et donc le mode de gouvernance à choisir.

Coûts de production et coûts de transaction

Il est intéressant de comparer la solution à laquelle on aboutit avec l'approche par les coûts de production et celle à laquelle on aboutit par les coûts de transaction. La première choisit la sous-traitance, la seconde l'import. Pourquoi ? La première porte l'accent sur les coûts de production, la seconde sur les coûts de transaction avec un partenaire, qui peut être l'entreprise elle-même dans le cas de la filiale à cent pour cent ou de l'importation. La théorie des coûts de transaction se focalise sur l'incertitude dans les relations avec les partenaires (le sous-traitant ou la filiale commune) et amène à rejeter le contrat de sous-traitance lorsque l'expérience antérieure a été inexistante ou n'a pas été un succès. L'approche par les coûts de production se concentre sur le prix de la matière première (le lait) et sur le coût de l'investissement. A long terme, pour l'efficacité du mode de gouvernance, le plus important semble être la relation avec le partenaire . Elle influence directement les coûts de production. En effet une mauvaise relation avec le sous-traitant l'amènerait certainement à utiliser la zone d'incertitude qu'il contrôle pour le calcul du prix du lait . Il est fixé par le milk marketing board. Cela crée une asymétrie d'information entre le sous-traitant et l'exportateur qui permet au premier de facturer à son partenaire un prix du lait qui ne sera pas forcément celui qu'il aura payé lui-même.

Tandis que l'analyse par les coûts de production se concentre sur les composantes du prix de revient prévisibles au moment du choix de mode de gouvernance, l'analyse par les coûts de productions s'intéresse aux relations entre les parties prenantes à la transaction qui ont un impact sur l'évolution future des composantes du prix de revient, y compris le partage de la rente entre les partenaires. Prendre comme base d'un choix l'analyse par les coûts de production, c'est utiliser un moyen statique pour prévoir une évolution future en condition d'incertitude. L'analyse par les coûts de transaction incorpore certains éléments dynamiques rendant compte de ces conditions d'incertitude. C'est en cela que l'analyse par les coûts de

transaction est plus instrumentale que celle par les coûts de production. A long terme, dans l'optique d'une analyse stratégique d'une présence à l'étranger elle doit être retenue en priorité lorsque les deux approches donnent des résultats différents.

A l'époque Danone avait choisi la sous-traitance. Cela a eu des conséquences très négatives puisque la qualité n'a pas pu être maintenue au niveau d'exigence des distributeurs. Danone a dû se retirer du territoire britannique pour la distribution des yaourts quelques années après. Nestlé qui avait choisi l'importation à partir de sa filiale belge pour ses yaourts Chambourcy a continué à maintenir une présence sur place. Danone est revenu sur le territoire britannique avec des yaourts importés de Belgique plus de vingt ans après son retrait dans les années soixante-dix. Cette illustration comparée de choix de gouvernance différents faits par deux concurrents n'a rien d'une preuve du raisonnement ci-dessus. C'est lui-même et lui seul qui doit convaincre l'entreprise d'utiliser des analyses comme celle résumée dans le tableau 4 pour choisir ses modes de gouvernance à l'étranger. A chaque fois, l'analyse devra tenir compte des détails précis de la situation de l'entreprise. Aucune généralisation n'est possible. Pour la théorie des coûts de transaction, chaque cas est un problème particulier à résoudre. L'analyse discrète des modes de gouvernance apporte un mode de résolution des problèmes et non pas une solution standard.

Dans le cas ci-dessus, nous avons donc vu qu'il est dans un premier temps nécessaire de déterminer ce que l'on fait sur place c'est-à-dire d'élaborer une stratégie marketing grâce à la méthode de l'effet prisme. Dans un deuxième temps, les besoins de ressources à construire sur place doivent être définis, à la fois les ressources marketing et les ressources de production. C'est dans un troisième temps que vient le choix du mode de gouvernance le plus efficace pour les créer, c'est-à-dire celui qui minimisera les coûts de transaction à long terme. Le modèle d'analyse discrète des modes de gouvernance est donc un instrument pour réaliser les stratégies de pénétration à l'étranger de la façon la plus efficace. Cette méthode n'économise pas le besoin pour le management d'établir des budgets prévisionnels et d'observer les règles financières pour les décisions d'investissement. Le choix du mode de gouvernance doit normalement permettre d'affiner les conditions qui influencent les prévisions de recettes et dépenses des budgets prévisionnels et donc le sens éventuel d'une décision.

Lorsque l'entreprise est présente à l'étranger pour y effectuer plusieurs tâches correspondant chacune à des actifs différents, la distribution et l'approvisionnement par exemple, il faut se poser la question de la coexistence de deux modes de gouvernance éventuellement différents. A priori il n'y a pas de problème : il est en effet possible de s'approvisionner à partir d'importation en provenance de la maison mère à la fois pour une filiale à cent pour cent, une filiale commune ou un sous-traitant organisant la distribution. Par contre il n'est pas du tout conseillé à une entreprise de sous-traiter à la fois la distribution et l'approvisionnement sur un territoire étranger lorsque le partenaire de la sous-traitance est différent dans les deux cas. En effet, les coûts de transaction concernant le flux des biens transférés du sous-traitant effectuant la production au sous-traitant réalisant la distribution, seront considérablement accrus par l'opportunisme des deux partenaires. La maison mère devra contrôler deux contrats, premièrement celui avec le sous-traitant de la production, deuxièmement celui avec le sous-traitant de la distribution sans pouvoir contrôler facilement à la source la qualité des produits ainsi que le respect des temps de livraison de l'un à l'autre. En plus, lors d'un transfert de technologie, l'opportunisme des deux sous-traitants peut les amener à travailler seuls au bout d'un certain temps et à la première occasion, éliminer la maison mère originaire de la technologie et propriétaire des marques. Le choix de la sous-traitance n'est donc possible que pour un type d'actif particulier. Il est par contre à déconseiller pour deux ou plusieurs types d'actifs constitutifs de la chaîne de valeur nécessaire pour mettre en oeuvre une stratégie sur un territoire donné.

II -B - Méthodes de choix d'intégration verticale

Les auteurs de cette méthode sont deux partenaires de la firme de conseil Mc Kinsey à Sydney, en Australie. Stuckey et White (1993) citent une série impressionnante d'utilisations de ce cadre conceptuel pour leurs activités de conseil :

- Une aciérie doit-elle garder la totalité des départements de son atelier de réparation ?
- Une grande entreprise minière doit-elle utiliser son propre département juridique ou des cabinets d'avocats extérieurs ?
- Une banque doit-elle produire ses propres chéquiers ou sous-traiter le travail à des imprimeurs extérieurs ?

- Une entreprise de télécommunications doit-elle avoir son propre centre de formation ou utiliser des centres de formation extérieurs ?
- De quelle partie de la chaîne de valeur bancaire, la banque doit-elle être propriétaire : le développement des produits, le réseau d'agences, les distributeurs de billets et l'unité centrale informatique ?
- Quel mode de gouvernance une organisation de recherche financée par le gouvernement doit-elle choisir pour vendre ses services et ses connaissances à des clients de l'industrie privée ?
- Une entreprise minière doit-elle s'intégrer dans la transformation des métaux ?
- Quel mode de gouvernance une entreprise agro-alimentaire doit-elle choisir pour pénétrer le Japon ?
- Un fabricant de bière doit-il désinvestir son réseau exclusif de bars ?
- Un producteur de gaz naturel doit-il s'intégrer vers l'aval et posséder ses propres pipe-lines et usines d'énergie ?

Pour répondre à ces questions Stuckey et White proposent un cadre conceptuel que nous présentons en trois parties : l'analyse préliminaire, l'analyse statique et l'analyse dynamique.

II-B-1) L'étape préliminaire

Elle se divise en deux. D'abord il faut déterminer les différents éléments de la chaîne de valeurs (Porter,1985). Ce sont les différents stades technologiques qui permettent d'individualiser les transactions lorsqu'un échange est effectué entre deux stades (Williamson,1975). Les unités qui s'en chargent ne pourraient pas être désagrégées au sein d'unités plus petites si l'entreprise privée s'occupait de ces tâches. Il s'agit par exemple des différentes étapes du processus d'exploitation des métaux, (de la mine jusqu'au produit fini) ou des stades d'exploitation du pétrole ou de création, de vente et de mise en oeuvre chez le client de logiciels informatiques.

Ensuite il est nécessaire d'identifier les participants qui maîtrisent chacun des maillons de la chaîne de valeur, pour déterminer les transactions existantes à chaque fois que l'on passe d'une technologie à une autre. Il faut pour cela mesurer le nombre et la taille des participants des deux côtés de la transaction. Stuckey et White utilisent pour cela un schéma utile qui montre le pouvoir des différents partenaires selon le nombre de vendeurs et d'acheteurs.

SCHEMA 1*
STRUCTURE DES TRANSACTIONS

N V O E M N B D Un R E E U R Quelques uns D S E E Beaucoup	<table border="1"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> Forts risques d'échange </td> <td style="width: 50%; text-align: center;"> Vendeurs dominant </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> Acheteurs dominant </td> <td style="text-align: center;"> Pas de domination </td> </tr> </table>	Forts risques d'échange	Vendeurs dominant	Acheteurs dominant	Pas de domination
Forts risques d'échange	Vendeurs dominant				
Acheteurs dominant	Pas de domination				
	Un Quelques uns Beaucoup				

NOMBRE D'ACHETEURS

* adapté de Stuckey et White, (1993, p 72)

Ensuite il est nécessaire de faire une distinction importante entre les phases précédant l'investissement et celles lui succédant dans la définition des types de transaction, appelés également configurations de structures de gouvernance (Ghertman et Quelin,1995). En effet ce que Williamson (1994) a appelé la transformation fondamentale est important à retenir. Avant la phase d'investissement, les différents candidats pour un appel d'offre, sont sur un pied d'égalité. Leurs propositions peuvent être comparées sur la base d'un rapport qualité -

prix. Par contre une fois le premier investissement réalisé, les deux partenaires auront investi des actifs qui peuvent être dédiés à la transaction contractée. Ils sont donc liés pour l'avenir non seulement par la nature des investissements physiques mais par celle de la connaissance mutuelle des cultures et procédures de management des ingénieurs et des employés des deux organisations. Dans l'aluminium, les mines de bauxite ont des caractéristiques différentes les unes des autres. Les usines de transformation de bauxite en alumine sont donc faites sur mesure en fonction de la nature de la mine de bauxite. L'entreprise minière et l'entreprise transformatrice sont ainsi liées ex-post. C'est pour cela que dans cette industrie on trouve des paires de fournisseurs et de clients qui sont systématiquement identiques pour les mêmes transactions. En effet le transformateur ne pourrait pas se fournir en bauxite dans une autre mine et de même le minier ne pourrait pas vendre sa bauxite à un autre transformateur. C'est souvent pour éviter les disputes sur le partage de la rente dans ce genre de cas que les entreprises du secteur aluminium s'intègrent verticalement et que les transactions entre miniers et transformateurs se font à l'intérieur de la même entreprise.

Ensuite il faut quantifier les différentes transactions par type, par exemple des ventes sur le marché au comptant, des contrats de court terme ou des contrats récurrents de long terme ou des transferts internes au même groupe. Dans cette tâche il est très important de faire une étude détaillée de l'existence de groupes industriels aux filiales multiples et de s'assurer qu'il n'existe pas des relations de collaboration ou filiale commune.

L'étape préliminaire proposée par Stuckey et White (1993) est largement basée sur une analyse de secteur débutant par de l'économie industrielle et se terminant par une identification des transactions et de leurs parties prenantes.

II-B-2-L'analyse statique

L'analyse statique proposée par Stuckey et White se divise en deux temps : d'abord examiner les échecs du marché (ils en dénombrent quatre)? c'est-à-dire les cas où l'utilisation du mode de gouvernance marché est inefficace? et dans un deuxième temps examiner les raisons d'intégration dues à la volonté d'entreprises puissantes d'utiliser leur pouvoir de marché, en imposant des prix élevés au détriment des clients . Ces raisons viennent en complément de la logique des coûts de transaction.

Echecs du marché

Pour répertorier les cas d'échecs du marché, il faut d'abord examiner et mesurer le niveau de spécificité des actifs investis par les partenaires, la durée de vie de ces actifs et le montant des investissements nécessaires pour les acquérir et les développer. Plus la spécificité des actifs est élevée, moins les produits ou services échangés sont standard, moins le marché (système des prix) est efficace. Les auteurs insistent pour que les entreprises faisant le choix des modes de gouvernance quantifient au maximum la spécificité des actifs. Pour eux, le moyen de le faire est d'évaluer le coût d'un redéploiement de ces actifs vers un autre fournisseur. Si l'entreprise s'intégrait verticalement, en cas d'échec du transfert interne à la hiérarchie, à cause d'une mauvaise qualité ou d'un prix nettement supérieur au prix de la sous-traitance, quel serait le coût de la vente des actifs investis par l'entreprise et le coût de l'adaptation à un fournisseur extérieur ? Ces coûts se chiffrent non seulement en actifs physiques mais en frais de recrutement et en formation des personnels qui devront utiliser d'autres partenaires, d'autres procédures et d'autres logiques de fonctionnement.

La deuxième cause d'échec du marché tient à l'existence de monopoles ou d'oligopoles bilatéraux. Ils sont facilement repérables puisque l'on a affaire à des acheteurs et des fournisseurs qui maintiennent de longues relations depuis plusieurs années pour des mêmes types de contrat. L'utilisation des concepts de monopole et d'oligopole est peut-être une source de confusion lorsque l'on utilise la théorie des coûts de transaction. En effet ces concepts ont été créés par la théorie économique néoclassique pour des univers de production et non de transaction dans l'objectif de déterminer le modèle de fixation des prix entre les partenaires et de partage de la rente. C'est pour cela que Ghertman et Quelin (1995) ont utilisé les concepts d'otages mutuels pour remplacer le monopole bilatéral et le contrat multilatéral réglementé pour remplacer l'oligopole bilatéral. En effet les concepts d'otages mutuels et de contrat multilatéral réglementé incorporent les concepts de la théorie des coûts de transaction que sont la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence des transactions ainsi que l'opportunisme. Il n'en est pas de même pour le concept de monopole et d'oligopole qui suppose un niveau de spécificité des actifs nul.

La troisième évidence d'échec du marché se voit par la fréquence des transactions, c'est-à-dire le nombre annuel d'affaires traitées par les partenaires. Stuckey et White les ont balisées grâce au schéma n° 2

SCHEMA 2**

FREQUENCE DES TRANSACTIONS ET SPECIFICITE DES ACTIFS

F R E Q U E N C E S	T R A N S A C T I O N S	Rare	Contrats standard (ex : bail, vente à crédit)	Contrat sur mesure pour une transaction unique (grand projet de travaux publics)
		Fréquente	Transactions standard (ex : achat chez des commerçants)	Intégration verticale
			Faible	Forte

SPECIFICITE, DURABILITE ET INTENSITE DES ACTIFS

** adapté de Stuckey et White, (1993, p 74)

La quatrième manifestation externe d'un échec du marché tient au degré d'incertitude, mesuré par la variance dans le temps des quantités vendues ou produites.

Utilisation du pouvoir de marché

Le pouvoir de marché est la capacité d'une entreprise de s'approprier une part importante de la rente qui existe dans la totalité du système de chaîne de valeur en contrôlant une seule partie

de cette chaîne. Elle peut le faire si elle réussit à construire un rapport de force qui lui est favorable pour les transactions avec les firmes d'autres parties de la chaîne.

La première étape pour l'analyse du pouvoir de marché consiste à voir quelle est la rentabilité économique à chaque stade de la chaîne de valeur ajoutée de l'industrie. La rentabilité ou surplus économique n'est pas forcément proportionnelle à la valeur ajoutée de chaque partie de la chaîne de valeur. Stuckey et White (1993) citent l'exemple de l'industrie australienne du ciment et du béton dans laquelle un stade ayant une très faible partie de la valeur ajoutée a la rentabilité de loin la plus élevée.

La deuxième étape consiste à répertorier des cas d'asymétrie de rapports de force qui durent depuis longtemps au sein de l'industrie : monopole du vendeur ou monopole de l'acheteur (monopsonie). Oligopole et oligopsonie sont des situations plus fréquentes que celle de monopole ou de monopsonie. Dans le secteur alimentaire on est passé d'un oligopole des industriels de l'agro-alimentaire à un oligopsonie des grands distributeurs tels Carrefour, Leclerc ou Casino.

La troisième étape consiste à évaluer si une intégration verticale par des participants étant dans un mauvais rapport de force leur permettrait d'acquérir des entreprises concentrant la plus forte rentabilité du secteur. Toutefois, cette intégration pour capturer une rente attrayante, a un prix. Il faut donc s'assurer que le prix de l'acquisition d'un fournisseur ou d'un client très rentable n'est pas supérieur à la valeur nette de la rente que l'on va ainsi acquérir. Beaucoup d'entreprises payent beaucoup trop cher pour des mirages de rente à long terme qui sont détruites très rapidement après l'acquisition. Les causes en sont multiples : de nouveaux entrants, un accroissement de la concurrence dû à de nouvelles technologies ou un mauvais management de l'entreprise qui vient d'être acquise.

La quatrième étape consiste à évaluer si l'intégration verticale par des participants ayant un très bon rapport de force au sein de la chaîne de valeur, renforcerait leur position c'est-à-dire accroîtrait les barrières à l'entrée ou leur permettrait de discriminer sur les prix pour certains clients. Stuckey et White (1993) donnent l'exemple des grands de l'industrie de l'aluminium. Alcoa, Alcan, Pechiney, Reynolds, Kaiser et Alusuisse sont tous intégrés verticalement. Pour une nouvelle mine de bauxite avec tous les investissements nécessaires en aval, le ticket

d'entrée était de 2 milliards de dollars en 1988. Pour rentabiliser l'investissement il fallait rajouter 4 % à la capacité d'offre mondiale de l'industrie. Cela était très risqué pour une industrie croissant seulement à un taux annuel de 5%. Cela voulait dire que le major qui aurait accru sa capacité d'offre ou le nouvel entrant aurait dû capturer l'essentiel de l'accroissement de l'industrie pour rentabiliser sa mise. Il est fort peu probable que les concurrents existants auraient permis ce genre de mouvement concurrentiel qui aurait fait baisser leur part de marché de façon sensible. Des baisses de prix auraient suivi et détérioré la rentabilité globale du secteur, en particulier la capacité du nouvel entrant à rembourser ses emprunts ou à payer ses frais financiers. Stuckey et White citent à nouveau le cas des compagnies d'aluminium qui se sont intégrées vers l'aval pour fabriquer des produits dont la demande est fortement élastique aux variations de prix, alors que ces segments ont les prix les plus bas. Cela permet aux majors de l'aluminium de pouvoir continuer à vendre à des prix plus élevés aux segments moins sensibles au prix dans lesquels les clients sont prêts à payer plus. De cette façon, les fabricants d'aluminium ne prenaient pas le risque que les clients payant les prix les plus bas revendent ensuite l'alumine aux autres et leur fassent ainsi concurrence pour la clientèle leur permettant de dégager les plus fortes marges.

II-B-3) Analyse dynamique

Il s'agit essentiellement de prévoir les changements des structures de l'industrie. Ils peuvent concerner la symétrie des relations de pouvoir entre partenaires aux transactions à l'intérieur des différents stades de la chaîne de valeur, le nombre et la taille des acheteurs et des vendeurs et le niveau de spécificité des actifs, surtout à cause des changements technologiques. Le secteur des télécommunications est un bon exemple d'évolution d'un niveau de forte spécificité des actifs - lorsqu'il s'agissait de construire des réseaux et des centraux électroniques - à un niveau de spécificité beaucoup plus bas pour des réseaux de téléphonie mobile, des équipements chez le client et des services à forte valeur ajoutée. La fréquence des transactions a augmenté de façon très sensible pour ces nouvelles activités à plus faible spécificité des actifs.

Le pétrole est un secteur dans lequel le nombre d'acheteurs et de vendeurs a augmenté considérablement et où les relations de force entre acheteur et vendeur se sont modifiées en faveur des producteurs indépendants. Au milieu des années soixante, les quatre premiers vendeurs contrôlaient 59 % de l'industrie et les huit premiers 84 %. Vingt ans plus tard les mêmes quatre premiers ne contrôlaient plus que 26 % et les huit premiers 42 %. C'est donc une perte de part de marché d'à peu près 50 % qui a frappé ceux qu'on appelait les majors. Le nombre d'acheteurs au milieu des années soixante était concentré au même niveau que le nombre des vendeurs alors que vingt ans plus tard il y a beaucoup plus d'acheteurs. Les raffineries de pétrole sont beaucoup plus flexibles maintenant qu'il y a vingt ans et sont capables de produire des produits dérivés du pétrole à partir d'une plus grande variété de pétroles bruts. Cela a entraîné des changements profonds sur les modes de gouvernance utilisés dans cette industrie. Au milieu des années soixante, il n'y avait pratiquement pas de marché au comptant pour le pétrole brut. La quasi-totalité des transactions était faite à l'intérieur des majors ou par l'intermédiaire de contrats fixes à dix ans. Vingt ans plus tard, la moitié des transactions sont faites sur le marché au comptant et l'intégration verticale a décliné de façon très sensible.

L'analyse ci-dessus permet de prévoir des changements dans les cas d'échec des marchés et d'asymétrie des pouvoirs de marché. Il est également nécessaire de prévoir les changements

des modes de gouvernance que les concurrents pourront effectuer vers plus ou moins d'intégration verticale.

II-B-4) Modèle de choix

Cette quatrième phase est celle qui permet le choix des modes de gouvernance. Elle commence par une quantification des différents critères et la pondération de ces critères. Ils sont résumés dans le tableau 5.

TABLEAU 5*
CRITERES POUR LES CHOIX D'INTEGRATION VERTICALE

Coûts d'investissement	Coûts de transaction	Risque	Efficacité de la coordination
Capital équipement acquisitions	Collecte et traitement d'information	Eventualité de changements brutaux des prix	Niveau des stocks. Durée des processus de production
Développement de systèmes	Elaboration et suivi des contrats	Faillite de fournisseurs ou de distributeurs	Taux d'utilisation des équipements
Formation	Ventes et approvisionnement	Dépassement par la concurrence. Changements technologiques ou nouveaux produits	Performance des services de livraison
			Qualité

* Source : adapté de Stuckey et White (1993, p 72)

Les coûts d'investissement sont facilement chiffrables, les coûts de transaction demandent un travail plus approfondi pour être évalués, mais cela est possible. Par contre Stuckey et White n'indiquent pas comment chiffrer les risques ni l'efficacité de la coordination. De même ils n'indiquent pas comment effectuer la pondération de ces différents critères. La deuxième phase du processus de choix consiste à examiner les éléments du tableau 5 pour des formes hybrides comme les contrats à long terme ou les filiales communes. La troisième phase élabore pour chaque mode de gouvernance des budgets prévisionnels et calcule une valeur actuelle nette avec pour chaque choix un niveau de risque et une évaluation de la facilité à mettre en oeuvre chacune des solutions. La dernière phase consiste à faire un plan décrivant les structures, les systèmes et les instruments de management nécessaires pour mettre en oeuvre la stratégie d'intégration verticale.

II-C- Brève comparaison des deux méthodes.

Les deux méthodes exposées plus haut sont assez complémentaires. La méthode de décision décrivant l'intégration verticale comporte une première phase particulièrement utile puisqu'il s'agit de distinguer les différents maillons de la chaîne de valeur d'une industrie et d'identifier les différents participants aux transactions à chaque moment où l'on passe d'une technologie à une autre. Cette phase préliminaire est nécessaire dans les deux méthodes. Dans le choix d'un mode de gouvernance à l'étranger que nous avons illustré avec le cas Danone, elle est déjà réalisée, puisque l'exemple démarrait avec les conclusions de cette phase. La méthode consacrée à l'intégration verticale cherche d'abord à expliquer pourquoi le marché ne fonctionne pas et ensuite les raisons dues au pouvoir de marché des entreprises. Après, elle fait une analyse prévisionnelle. Elle n'est pas vraiment dynamique au sens strict du terme puisque les modèles dynamiques en économie expliquent pourquoi on passe d'un état à un autre. Faire ce travail pour choisir un mode de gouvernance à l'étranger est certainement très utile. Il faut y rajouter des variables particulières aux transactions avec l'étranger :

- l'incertitude externe de type réglementaire, fiscale et légale (droits de propriété),
- la nature des savoir-faire tacites locaux, à la fois au niveau de la production et des goûts des consommateurs.

Lors de transactions avec l'étranger il est nécessaire de faire une analyse concurrentielle de l'environnement étranger comme cela était brièvement mentionné plus haut. Elle doit

incorporer une composante prévisionnelle qui inclut l'incertitude externe. La méthode construite pour choisir l'intégration verticale est donc plus riche, plus complète puisqu'elle inclut également les éléments qui ne sont pas dans la théorie des coûts de transaction comme le pouvoir de marché. Toutefois elle est beaucoup moins systématique que la méthode faite pour le choix des modes de gouvernance à l'étranger puisqu'elle ne liste pas d'une façon exhaustive les attributs des coûts de transaction en les faisant correspondre aux modes de gouvernance possibles. En plus l'analyse discrète économise sur la quantification et la pondération des critères. Elle est particulièrement difficile à mettre en oeuvre avec autant de critères que ceux choisis par Suckey et White. L'analyse discrète de forme de gouvernance alternative est beaucoup plus simple. Le modèle présenté pour l'intégration verticale présente un cadre général utilisant des méthodes classiques comme le calcul de la valeur actualisée nette mais il n'est pas très clair sur la mise en oeuvre de la méthode de choix lors de sa dernière phase. En particulier ses auteurs n'ont pas utilisé un exemple précis pour voir comment on pouvait le traiter grâce à leur modèle. Cela est certainement difficile dans un article et divulguerait probablement une partie du savoir-faire confidentiel du cabinet de conseil dans lequel ils sont partenaires.

Notre conseil pratique aux entreprises est donc d'utiliser d'abord les trois premières phases de la méthode de l'analyse de l'intégration verticale autant pour les questions d'intégration verticale que pour les questions de choix de mode de présence à l'étranger qui sont en fait une forme d'intégration horizontale à travers deux territoires nationaux différents. Ensuite, elles devront se servir de la méthode d'analyse discrète des modes de gouvernance comme méthode de choix et cela dans les deux cas. Une fois le mode de gouvernance choisi, il sera évidemment nécessaire de faire les budgets prévisionnels et d'utiliser la méthode de la valeur actualisée nette et ensuite de faire les plans opérationnels.

III - EFFICACITE DE LA DEREGLEMENTATION ET ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL.

Nous ferons dans un premier temps un rappel de ce qu'est l'environnement institutionnel à la suite des travaux de North (1990), prix Nobel d'économie 1994, ensuite nous prendrons deux exemples, le premier dans les télécommunications et le second dans le secteur du nucléaire civil en comparant les choix institutionnels américains et français.

III- A) L'environnement institutionnel.

Chez Williamson (1975 -1985 -1996), les modes de gouvernance ou institutions de l'économie sont le résultat de choix faits par les entreprises pour mettre en oeuvre leur stratégie de la façon la plus efficace en économisant sur les coûts de transaction. North (1981,1990, 1991) s'intéresse à l'environnement institutionnel des modes de gouvernance. C'est pourquoi l'on distingue les institutions de l'économie (ou modes de gouvernance) de l'environnement institutionnel c'est-à-dire des institutions qui s'imposent aux choix des entreprises. Les institutions de l'environnement sont les règles du jeu à l'intérieur desquelles les entrepreneurs conduisent leurs stratégies et choisissent les modes de gouvernance. A leur tour les entrepreneurs peuvent avoir des stratégies pour modifier leur environnement institutionnel. Celui-ci est déterminé par le pouvoir politique qui s'impose donc aux acteurs économiques. North part de la question fondamentale : pourquoi certains pays comme les Etats-Unis le Japon et les pays européens se sont-ils industrialisés alors que d'autres en Afrique n'y sont pas encore parvenus ? Sa réponse est particulièrement simple. C'est que les premiers ont construit des institutions formant un cadre crédible pour que les entrepreneurs privés investissent de façon sereine. Ces investissements permettent de générer une croissance améliorant le bien-être économique et social. Les autres pays n'ont pas réussi à créer ce cadre institutionnel incitatif à l'investissement. Les institutions ont été créées par les êtres humains pour réduire les incertitudes des transactions économiques, politiques et sociales.

Les institutions sont de deux sortes : informelles et formelles. Cette distinction est particulièrement importante. En effet les travaux récents et en particulier ceux que nous traiterons dans la suite de ce chapitre, s'intéressent plus aux institutions formelles très développées dans les pays fortement industrialisés. Les institutions informelles sont

constituées par des codes de conduite, des normes de comportement et des conventions sociales. Elles font partie de l'héritage culturel que les parents et les institutions d'éducation transmettent aux enfants. Elles influencent très fortement la façon dont l'esprit traite l'information. Les conventions et les normes diffèrent donc selon la culture d'un pays et ne donneront pas les mêmes choix économiques, sociaux et politiques d'un pays l'autre pour résoudre des problèmes similaires.

Aux Etats-Unis et en Europe les institutions qui ont permis la croissance économique sont essentiellement les institutions formelles qui ont protégé la propriété privée et qui ont favorisé l'éducation. Ghertman (1995) en suivant North (1985) et Levy et Spiller (1994) a fait une liste de dix institutions formelles :

TABLEAU 6 : LES PRINCIPALES INSTITUTIONS FORMELLES*

1. Système législatif et exécutif
2. Système juridique et tribunaux
3. Idéologie et politique de relations industrielles et de représentation des employés
4. Idéologie et politique concurrentielle
5. Idéologie et politique industrielle
6. Système éducatif
7. Systèmes d'aide sociale et de retraite
8. Compétence administrative et bureaucratique du pays

** traduit et adapté de Ghertman, (1995, p5)*

Les institutions ci-dessus sont légitimes dans les pays de démocratie et d'industrialisation avancée, car le temps a permis de les construire. En Asie, par contre, où l'industrialisation est beaucoup plus récente et la démocratie parfois inexistante, ces institutions ne sont pas présentes dans des formes semblables à celles des économies occidentales. Cela n'empêche pas une croissance extrêmement rapide dans certains pays, en particulier en Chine, alors qu'elle est inexistante dans d'autres en particulier en Afrique et en Russie. C'est que les institutions informelles y jouent le rôle de premier plan. Elles sont construites autour de normes de comportement centrées sur le consensus existant à l'intérieur des familles de dirigeants et entre ces familles entre elles. Le pouvoir est parfois basé sur une influence régionale sortie d'un féodalisme récent comme au Japon. Dans le cas de la Chine, c'est l'existence des structures régionales du Parti, utilisant des normes de comportement

confucéennes, qui sert de cadre formel et informel. Les institutions informelles jouent dans ces pays un rôle beaucoup plus important que les institutions formelles, contrairement à ce qui existe en Europe et aux Etats-Unis.

Chercher à imposer un cadre d'institutions formelles sur une culture d'institutions informelles est courir d'avance à l'échec comme l'illustre l'évolution de la Russie depuis 1989. Sans cohérence des institutions informelles et des institutions formelles, les institutions informelles prennent le dessus. Essayer d'exporter des institutions formelles qui réussissent dans certains pays à d'autres entraîne un risque d'échec important. La réussite économique chinoise est là pour montrer que chaque pays doit réussir son développement à sa façon, en trouvant lui-même les institutions qui permettront sa croissance économique.

Les modes de gouvernance efficaces dans un environnement institutionnel ne le seront pas forcément dans un autre cadre. C'est donc à un examen cas par cas de la valeur du choix des modes de gouvernance en fonction de l'environnement institutionnel du pays qu'il faudra procéder.

III-B- Déréglementation dans les télécommunications.

Nous expliquerons d'abord le cadre conceptuel de Levy et Spiller (1994) avant de l'illustrer par les cinq exemples qu'ils ont traités et de conclure.

III-B-1- Cadre conceptuel

Levy et Spiller distinguent trois niveaux d'institutions :

- celles qui sont les garantes contre l'arbitraire du pouvoir exécutif : gouvernement et président. Il s'agit de tribunaux professionnels et honnêtes, c'est-à-dire non corrompus par des intérêts privés et indépendants de la puissance politique. L'indépendance de la puissance politique se mesure par le pourcentage de cas pour lesquels les tribunaux ont conclu en faveur des entreprises à l'encontre du pouvoir politique.
- les contraintes informelles ou formelles sur le changement des systèmes de réglementation régissant les règles de fonctionnement de l'entreprise privée. Il s'agit là de la possibilité de modifier les lois après un changement de majorité législative, de fonctionner par décrets, de

s'immiscer dans la nomination des présidents des organismes de réglementation ou même par des interventions directes dans leur fonctionnement. Ces interventions portent sur la durée des contrats avec les firmes réglementées ou les mécanismes d'incitation tels qu'un taux de rentabilisation du capital investi ou des limites sur les prix à la clientèle.

- les restrictions du domaine d'intervention du régulateur. Elles doivent être définies dans le contrat. Par exemple en cas d'utilisation d'un taux de rentabilité du capital investi, il faut savoir si le taux choisi correspond à une limite supérieure ou à un minimum et si le régulateur peut intervenir. S'il s'agit d'un système d'incitation basé sur la fixation du prix au consommateur, il faut également savoir s'il s'agit d'un maximum ou d'un minimum. Il est également important que le mode de détermination du mécanisme d'incitation soit clair et fixé à l'avance. Le schéma n° 3 donne une idée de cette hiérarchie des institutions dans le cas des télécommunications.

SCHEMA 3

HIERARCHIE DES INSTITUTIONS (voir page suivante)

Ce que l'on appelle les services publics ou activités de réseau tels l'eau, les transports urbains et interurbains, le gaz, l'électricité ou les télécommunications ont un certain nombre de points communs. Ils sont caractérisés par des économies d'échelle et de champ très importantes. Leurs actifs sont très fortement spécifiques donc difficilement redéployables sans d'énormes coûts de transaction. Les clients sont très nombreux. Ce sont également les électeurs du pays.

Les services rendus par ces entreprises de réseau sont donc très sensibles aux phénomènes politiques et en particulier aux mécanismes de subventions croisés tels des tarifs élevés au niveau international et entre les villes qui pénalisent les entreprises et permettent des prix inférieurs pour les ménages parmi lesquels il y a un plus grand nombre d'électeurs. Ces caractéristiques empêchent le mode de gouvernance du marché de fonctionner efficacement. La fixation des prix au client garde un caractère politique. Les investisseurs privés, conscients de cette dimension politique, cherchent à limiter leurs risques. En effet ils sont amenés à effectuer un investissement important pour installer les infrastructures. Plusieurs années sont nécessaires pour en assurer la rentabilité. Elle dépend de l'évolution future des prix à la clientèle. Cette évolution est elle-même sujette à des changements politiques brutaux. Les trois mécanismes ci-dessus, articulés à l'intérieur du schéma précédent permettent d'envisager une grande variété de situations.

L'élément le plus important est l'existence de tribunaux honnêtes et indépendants. Sans eux aucun investissement important par des entreprises privées n'est possible sauf garanties internationales. La seule alternative est la création d'une entreprise publique. En effet en cas de conflit avec la puissance politique, l'entreprise privée doit pouvoir s'adresser à des tribunaux qui soient crédibles à l'avance. Cette crédibilité est fondée sur les antécédents existants, dans les annales des décisions de justice lorsqu'il s'agissait d'actions d'entreprises privées contre le gouvernement.

Le deuxième niveau d'institution concerne la nature du pouvoir politique. Sa politique à long terme est-elle crédible ? Lorsque le gouvernement change, comme c'est systématiquement le cas en Grande-Bretagne et depuis quelques décennies en France, le risque existe qu'un gouvernement transforme radicalement sa politique à l'égard des entreprises de réseau par rapport à ses prédécesseurs. Si les garanties de l'entreprise n'existent que dans la loi et que celle-ci peut changer radicalement, elle prend un risque immense sur ses investissements. Il lui est donc nécessaire d'avoir un contrat d'exploitation de droit privé qui lui permette de faire appel devant les tribunaux. S'ils sont indépendants et honnêtes, ils feront respecter les engagements contractuels du gouvernement précédent. S'il n'y a pas d'alternance politique au niveau des gouvernements mais un parti majoritaire avec des groupes divers ayant souvent des programmes différents, les décisions législatives sont le résultat d'un processus politique complexe au sein du parti majoritaire. Il vaut mieux alors un engagement contractuel de droit

privé qui permette à l'entreprise de se protéger en cas de changement d'orientation au sein du parti majoritaire. S'il n'est pas possible d'avoir des contrats de droit privé, il est probable que les entreprises privées n'investiront pas et qu'il faudra alors une entreprise publique pour mettre sur pied un réseau.

Le troisième niveau concerne la qualité du corps de fonctionnaires du pays. Si le contrat de droit privé est possible, il faut examiner si le pays possède un corps de fonctionnaires compétents et indépendants. Si cela n'est pas le cas, la réglementation doit être particulièrement simple pour pouvoir être appliquée en cas de litige devant les tribunaux. Autrement la réglementation peut être plus complexe puisqu'elle est interprétée par des fonctionnaires compétents sans intervention politique.

Ces trois niveaux d'institutions doivent exister de façon simultanée pour permettre un fonctionnement efficace des entreprises de réseau.

III-B-2- Les exemples de déréglementation récents dans les télécommunications en Grande-Bretagne, au Chili, à la Jamaïque, en Argentine et aux Philippines.

La Grande-Bretagne et la Jamaïque ont des systèmes électoraux qui produisent une alternance au pouvoir de partis opposés. Ils peuvent donc changer brutalement le sens de la loi comme c'est déjà arrivé en Grande-Bretagne avant et après 1981. Les tribunaux britanniques n'ont pas une forte tradition de droit public. Les modes de gouvernance choisis pour les entreprises de réseau ne peuvent donc pas être fondés de façon crédible sur la loi. Elles ont besoin d'institutions d'un niveau plus bas. Il s'agit du droit des contrats privés. En effet, les tribunaux britanniques sont très indépendants du pouvoir politique, ne sont pas corrompus et ont une histoire de soutien systématique aux entreprises privées lorsque celles-ci se défendent d'une intervention abusive des gouvernements. Cette réputation est tellement forte que les gouvernements n'interviennent plus pour modifier les contrats signés par leurs prédécesseurs. En Grande-Bretagne et à la Jamaïque les licences d'exploitation des opérateurs de réseaux (contrats) sont très détaillées pour permettre aux entreprises de se défendre facilement en cas de litige. Cela leur assure de pouvoir calculer la valeur actuelle nette de leurs investissements sans y incorporer le moindre risque politique. Les coûts de transaction sont donc minimisés. Le mode de gouvernance fonctionne de façon efficace. En plus, puisque ces contrats

d'exploitation sont faits pour de longues périodes, ne peuvent pas être modifiés facilement et sont protégés par les tribunaux, les entreprises sont assurées de l'engagement crédible du système réglementaire. En effet dans ces deux pays, des modifications des contrats d'exploitation doivent obtenir l'accord des entreprises même si les mécanismes sont légèrement différents pour la Jamaïque et pour la Grande-Bretagne. En Grande-Bretagne la nature des incitations incorporées dans le contrat d'exploitation est fondée sur une limite des prix que l'entreprise peut fixer pour ses clients alors qu'en Jamaïque, il s'agit de règles sur la rentabilité du capital investi.

Ce système a bien fonctionné à la Jamaïque, sauf entre 1966 et 1975 puisque les règles, au lieu d'être fixées par négociation entre l'entreprise et le gouvernement, y étaient déterminées par une commission d'utilité publique comme celles existant aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne. Dans les traditions, de ces deux pays, c'est-à-dire dans le cadre des institutions informelles, les débats devant ces commissions d'utilité publique sont très professionnels et ne sont pas pénétrés par les intérêts politiques. La réalité des institutions informelles est tout-à-fait différente à la Jamaïque. Il en a résulté une grande politisation de ces institutions entre 1966 et 1975. L'entreprise de réseau de télécommunications a perçu une instabilité élevée sur l'avenir de ses revenus. Une sorte de grève de l'investissement en a suivi.

Le Chili possède un régime présidentiel puisque le Président de la République joue un rôle exécutif important indépendamment des partis. Il n'y a pas en effet alternance systématique de la majorité et de l'opposition mais des coalitions entre différents partis donnant au Président un rôle important. Les tribunaux ont une tradition d'indépendance du pouvoir exécutif. C'est ainsi que pendant la présidence de Salvador Allende, ils ont toujours refusé de changer les contrats d'exploitation des entreprises qui avaient été signés par les présidents précédents. Lorsque les contrats étaient vagues concernant les obligations et les libertés de l'entreprise, elles étaient sujettes au risque d'opportunisme du gouvernement. Ce dernier pouvait en effet changer le prix, diminuer la rentabilité des investissements de l'entreprise sans que celle-ci puisse faire appel devant les tribunaux. C'est pourquoi il y a eu très peu d'investissements pendant la période allant de 1930 à 1958. Par contre de 1958 à 1971 et dans la période de 1987 à maintenant, les contrats ont été particulièrement complexes et précis de façon à permettre à l'entreprise de se défendre sans ambiguïté devant les tribunaux. Il s'en est suivi une

croissance forte des investissements dans les télécommunications, une baisse des prix à la clientèle et une amélioration de la qualité du service.

Ni l'Argentine ni les Philippines n'ont des tribunaux indépendants ou honnêtes. Ils sont connus pour leur capacité à se faire corrompre par les intérêts privés ou par leur manque de résistance aux pressions du pouvoir politique en place. Aux Philippines, le secteur des télécommunications était sous le contrôle d'une commission de réglementation depuis les temps coloniaux. Avant 1972 une commission des services publics était responsable de toutes les entreprises de réseau. Après 1972 une agence spéciale de réglementation des télécommunications a été créée. Par contre, les frontières de son autorité ou la substance de son mandat n'ont jamais été clairement établies. Aucun effort particulier n'a été fait depuis 1946, date de l'indépendance des Philippines des Etats-Unis. L'investissement de la compagnie des télécommunications aux Philippines s'est fait selon un modèle assez particulier. Dans un premier temps, immédiatement après l'investiture d'un gouvernement sympathique aux intérêts du groupe privé, l'investissement est important. Dans un deuxième temps, l'investissement diminue lors des dernières années du régime et troisièmement l'investissement devient inexistant lorsque les relations de l'entreprise avec le groupe au pouvoir sont difficiles. Le résultat en est une performance décevante entre 1950 et 1991. Le nombre de lignes installées a crû seulement de 4 % par an et en 1991 la demande insatisfaite de lignes de téléphone était estimée à 65 % de ceux mis en service.

En Argentine, l'entreprise publique a été privatisée en 1990. Son territoire a été divisé en deux. Une partie a été vendue à l'opérateur de téléphone espagnol et la seconde à une filiale commune entre France Câble et STET d'Italie. Le contrat d'exploitation a été changé à plusieurs reprises y compris pendant la négociation initiale, deux fois en 1991 et encore une fois en 1992. Le résultat a été que les compagnies étrangères n'ont investi que dans des opérations leur permettant d'avoir une rentabilité du capital investi particulièrement élevée à court terme. La filiale franco-italienne avait une rentabilité du capital investi de 26,9 % en 1991 et l'opérateur espagnol de 203 %. Malgré les changements brutaux de leurs contrats d'exploitation, aucune de ces compagnies n'a essayé de faire un appel aux tribunaux car ils savaient d'avance que leur cause était perdue.

III-B-3- Conclusion sur la dérèglementation dans les télécommunications

Ces exemples illustrent bien l'importance de l'environnement institutionnel . Lorsqu'il est stable et crédible, les entreprises privées peuvent investir pour le long terme. Elles ont besoin d'un taux de rentabilité normal leur permettant de faire un surplus raisonnable en plus du coût de leur capital. Lorsque les institutions de l'environnement ne sont pas crédibles, l'entreprise privée devient inefficace. Soit elle n'investit pas. Soit elle investit en fonction des circonstances politiques uniquement pour le court terme, en exigeant une rentabilité anormalement élevée pour se prémunir d'un risque éventuel de diminution brutale de sa marge brute d'autofinancement. A ce moment-là il est donc nécessaire de changer les institutions pour les rendre crédibles. Si le pays ne possède pas de tribunaux indépendants et honnêtes, il peut faire appel à des institutions internationales. C'est le cas de la Jamaïque qui utilise la cour d'appel de Londres comme organisme d'arbitrage ultime. Un autre moyen mis en place récemment par la Banque des Règlements Internationaux est que le contrat soit garanti par la BRI. Si jamais le gouvernement du pays ne faisait pas face à ses obligations et que l'entreprise ne pouvait pas se défendre devant les tribunaux, elle serait remboursée des pertes d'investissement sur les crédits que la Banque Mondiale offre au pays. La perte de réputation internationale du gouvernement est un mécanisme de protection important pour l'entreprise. Si le pays ne souhaite pas utiliser ces mécanismes internationaux ni modifier la crédibilité de ses institutions, il peut alors prendre en charge lui-même l'investissement dans l'industrie de réseau par l'intermédiaire d'une entreprise publique. Dans un environnement institutionnel instable ou peu crédible, ce genre de mode de gouvernance peut s'avérer plus efficace que l'appel à un groupe privé. Les exemples ci-dessus montrent bien que la déréglementation n'est pas une panacée. Elle n'est efficace que dans un environnement d'institutions stables et crédibles. Autrement, l'investissement public ou des garanties internationales s'avèrent plus efficaces. C'est donc au cas par cas, en fonction de la cohérence entre le mode de gouvernance et la nature de l'environnement institutionnel du pays qu'il faudra décider ou non de déréglementer. Si la déréglementation existe et qu'elle est inefficace, il faudra envisager d'autres solutions, même si elles ne sont plus à la mode.

III-C-Efficacité comparée de mécanismes institutionnels en cas de contestation

écologique : l'exemple des industries nucléaires civiles américaine et française.

Dans le modèle précédent construit par Levy et Spiller (1994) pour analyser les déréglementations dans les télécommunications, cinq acteurs étaient présents : le pouvoir législatif et exécutif, l'administration, les tribunaux, les entreprises privées ainsi qu'un organisme régulateur spécialisé dans les télécommunications. Les clients n'interviennent pas et les organismes de défense de l'environnement ou des consommateurs non plus. En effet puisqu'il s'agit d'entreprises ayant le monopole d'un réseau, les clients ne peuvent pas négocier le prix. Ils n'ont comme choix que de s'abonner aux services offerts au prix fixé par le régulateur ou de ne pas s'abonner du tout. Ils n'ont pas la liberté de s'adresser à une source de service alternative. Les institutions américaines présentent des différences avec les françaises: la séparation du pouvoir législatif et exécutif est plus forte aux USA qu'en France. Les tribunaux américains ont une tradition d'indépendance et de respect des entreprises nettement plus forte que celle des tribunaux français. Le droit administratif couvre un domaine d'application plus restreint aux USA qu'en France. Les tribunaux américains sont nettement plus indépendants du pouvoir politique que les français.

Aux Etats-Unis l'énergie nucléaire est fournie par un nombre d'entreprise important. La concurrence existe. En France par contre, il n'y a qu'un seul opérateur pour toutes les centrales nucléaires : le Centre d'Energie Atomique (C.E.A.). Une utilisation du schéma de Levy et Spiller construit pour les télécommunications, amènerait à la conclusion que la combinaison de choix de mode de gouvernance et d'institutions aux Etats-Unis est plus efficace que la même combinaison en France puisque les firmes privées américaines ont affaire à un environnement institutionnel stable et crédible. La concurrence y donne les meilleurs résultats. Les coûts de transaction de l'industrie française du nucléaire civil devraient donc être plus élevés que ceux de son homologue nord-américain. Qu'en a-t-il été ? C'est ce que nous examinerons dans un premier temps avant d'expliquer pourquoi le résultat observé ne correspond pas à celui que l'on aurait pu obtenir en utilisant le modèle de Levy et Spiller.

III-3-1) Coûts de transaction comparés de l'industrie nucléaire civile américaine et française.

L'observation directe des coûts de transaction nécessite une estimation. En effet la comptabilité agrège les coûts de production et les coûts de transaction. Elle ne permet pas d'isoler ces derniers. Les travaux empiriques entrepris pour tester la théorie des coûts de

transaction ont donc choisi des variables relai pour saisir des attributs particuliers des coûts de transaction, telle la spécificité des actifs. Elle est mesurée par les dépenses en recherche et développement (Monteverde et Teece, 1982). Les coûts de transaction sont le plus souvent mesurés par les coûts d'un redéploiement des actifs vers un autre type de mode de gouvernance. Delmas (1996) a répertorié 27 études empiriques sur les coûts de transaction. A chaque fois la mesure du coût de transaction est particulière à l'industrie ou au problème examiné.

Dans l'exemple de l'industrie nucléaire civile, les coûts de transaction peuvent se mesurer grâce à quatre variables relai. Les trois premières sont appréhendées par le temps : mois ou année. La quatrième est financière, elle permet de donner une mesure agrégée des trois premières. La construction d'une centrale nucléaire civile est un processus très long qui peut aller jusqu'à une dizaine d'années. Il faut dans un premier temps obtenir le permis de construire et d'opérer, dans un deuxième temps il est nécessaire de commander la centrale nucléaire, ensuite elle doit être construite sur le site même d'opération. Le troisième temps correspond à la phase commerciale c'est-à-dire celui qui s'écoule entre la première commande des clients et le début du fonctionnement de la centrale. Si beaucoup des chiffres cités ci-dessous s'arrêtent en 1979 pour les Etats-Unis, c'est qu'il s'agit là d'une date essentielle dans l'histoire du nucléaire civil américain. L'incident de Three Miles Island (TMI), d'une importance infinitésimale comparée à la catastrophe de Tchernobyl, a en effet créé un tel choc et une telle peur de l'industrie nucléaire civile auprès des américains, que la commande de nouvelles centrales nucléaires a été pratiquement stoppée à cette date. L'action des écologistes antinucléaires n'a pas attendu l'incident de TMI pour débiter. Elle a coïncidé avec le début du mouvement des droits civiques aux Etats-Unis dans la deuxième moitié des années cinquante. Le temps nécessaire pour obtenir le permis de construire a été multiplié par sept aux Etats-Unis de 1957 à 1979. Il est passé de 10 à 70 mois. Le temps nécessaire pour obtenir le permis d'opérer, une fois la construction terminée, a été multiplié par 20. Il est passé de 2 à 40 mois entre 1959 et 1970. Aux Etats-Unis ces permis de construire sont donnés par une commission d'utilité publique (Public Utility Commission), composée d'experts, d'avocats des entreprises et de représentants de la puissance publique. Les représentants des clients et des groupes écologistes y participent également.

En France ces permis sont donnés par le ministère de tutelle du Commissariat à l'Energie Atomique, c'est-à-dire le ministère de l'industrie et de la recherche. Il n'y a pas de commission d'utilité publique. Une enquête d'intérêt public est ouverte sur le lieu du site. Elle se fait assez rapidement. Le processus d'obtention des permis de construire et d'opération est interne à l'appareil administratif français. Des statistiques comparables à celles citées plus haut pour les Etats-Unis ne sont apparemment pas disponibles. D'après les experts du secteur les temps d'obtention des permis n'ont pas augmenté en France et sont probablement restés voisins d'une douzaine de mois.

Le temps entre la commande de la centrale nucléaire et le début de sa construction est resté stable en France : environ deux ans pour chaque centrale nucléaire construite de 1956 à 1993. Aux Etats-Unis ce temps est passé d'un an en 1957 à plus de trois ans en 1974. Le temps entre la première commande des clients et le début de l'opération de la centrale est resté stable en France : environ 7 mois de 1957 à 1979 alors qu'il a augmenté d'une façon importante aux Etats-Unis : de 9 à 14 mois de 1957 à 1972.

Sur les trois variables ci-dessus servant de mesure relai aux coûts de transaction, les conclusions sont les mêmes. Au début les coûts de transaction étaient semblables aux Etats-Unis et en France, même légèrement inférieurs aux Etats-Unis. Par contre ils ont augmenté de façon brutale aux Etats-Unis alors qu'ils sont restés stables en France. A la fin des périodes d'observation, ils étaient donc nettement plus élevés aux Etats-Unis qu'en France.

La mesure financière confirme les mesures utilisant le temps. Une estimation faite en 1987 sur le coût des intérêts au sein du total des coûts d'exploitation était de 171 dollars par kilowatt en France et de 296 dollars aux Etats-Unis, soit 74 % de plus (Chen et Al, 1987). La charge des intérêts sur les emprunts pendant la construction des centrales a augmenté de façon continue aux Etats-Unis en partant de moins de 10 % du coût de l'investissement en 1973 pour arriver à 30 % en 1992. En France le pourcentage du coût des intérêts sur le coût d'investissement total est resté stable de 1970 à 1976 à moins de 25 % à cause des taux d'intérêt très élevés de l'époque. Il a baissé ensuite aux alentours de 20 %.

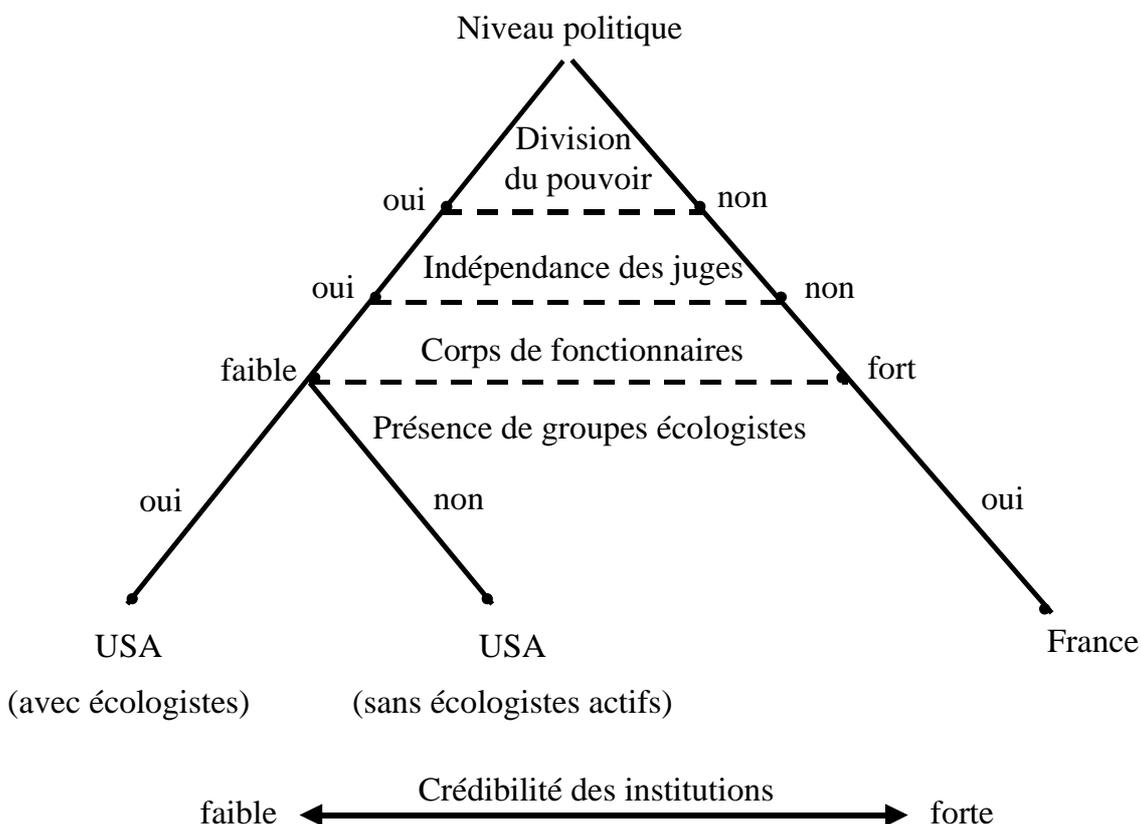
III-C-2) Une variable supplémentaire pour expliquer les variations des coûts de transaction dans le nucléaire.

Les tribunaux honnêtes et indépendants du modèle de Levy et Spiller (1994) garantissent la défense des droits de tous les citoyens en application de la constitution du pays démocratique dans lequel ils agissent. Les citoyens incluent toutes les personnes physiques et morales, pas seulement les entreprises mais également les clients, les associations de défense de consommateurs et les mouvements écologiques. Il est donc possible pour ceux-ci de se servir des tribunaux comme moyen de leur stratégie. Pour essayer de bloquer ou tout au moins pour retarder la construction des centrales nucléaires, les écologistes peuvent entamer une procédure judiciaire. Cela est possible surtout dans les cas où les contrats sont de droit privé. A ce moment-là, les opérateurs des centrales nucléaires voient leurs coûts juridiques augmenter. Surtout, ils ne peuvent pas commencer à produire et à vendre l'électricité d'origine nucléaire tant que le dernier permis ne leur a pas été donné. En attendant, ils doivent toujours payer les intérêts sur la partie des investissements qui aura été engagée. Comme il faut une dizaine d'années entre le début du processus de construction et le début de l'opération des centrales, les intérêts courent pendant une très longue période. C'est donc en pleine connaissance de cause et avec une très grande efficacité que les écologistes nord-américains ont bloqué et retardé les permis pour les entreprises privées opérant les centrales nucléaires. Il en a résulté un accroissement considérable des coûts de transaction pour ces dernières. Elles ont fini par se décourager devant l'accroissement considérable des coûts et un risque important, difficilement évaluable à priori. Il était donc plus efficace pour elles de se tourner vers d'autres types d'énergies qui devenaient relativement moins chers : pétrole et énergie éolienne.

Le schéma n° 4 provient de Delmas, Ghertman et Heiman (1997). Il s'agit d'une adaptation du modèle de Levy et Spiller (1994). La présence de groupes d'intérêts opposés à ceux des entreprises y est rajoutée. Il fait toute la différence puisque en France ces groupes d'intérêt n'ont jamais pu être actifs pour bloquer l'obtention de permis par les centrales nucléaires. Le processus se faisait au sein de l'administration. Seul le droit administratif s'applique. Même si les tribunaux français ont une tradition de défense des intérêts privés et de respect des contrats, ils ne pouvaient être saisis puisque le droit public et non le droit privé s'appliquait. A l'inverse, aux Etats-Unis, les écologistes, comme les groupes de défense des consommateurs

peuvent se servir des tribunaux pour accroître les coûts de transaction des entreprises ou menacer de les accroître. Ils interviennent ainsi directement sur les choix des modes de gouvernance des entreprises en modifiant leurs coûts. Ils interviennent également ainsi sur la stratégie des entreprises.

SCHEMA 4
L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL DES INDUSTRIES NUCLEAIRES
CIVILES
AMERICAINE ET FRANCAISE



*Schéma traduit de Delmas, Ghertman and Heiman (1997), dans Thomas, O'Neal and Ghertman, "Strategy, Structure and Style", Wiley.

L'exemple comparé de l'industrie du nucléaire civil américain et français montre bien que le modèle de Levy et Spiller pour les télécommunications a trouvé les variables institutionnelles les plus importantes, même s'il n'a pas pu expliquer le cas du nucléaire civil. C'est que pour chaque étude, il faut regarder la nature de l'industrie et de toutes les parties prenantes pour identifier l'ensemble des institutions influençant le choix des modes de gouvernance et leur niveau de coûts de transaction.. Il est possible que d'autres études mettent à jour l'importance de nouvelles variables qui puissent être importantes pour l'analyse. Toutefois les travaux de Levy et Spiller et de Delmas, Ghertman et Heiman servent de point de départ utile.

IV - CONCLUSION

Dans cette étude consacrée aux applications pratiques de la théorie des coûts de transaction, nous avons choisi deux exemples pour les entreprises et deux exemples concernant les politiques publiques. Pour les choix des modes de gouvernance à l'étranger et les problèmes d'intégration verticale, l'approche par les coûts de transaction donne des résultats plus utiles que l'approche par les coûts de production. Si tant d'entreprises ont fait des erreurs dans le passé et font encore des erreurs aujourd'hui c'est qu'elles utilisent encore une approche par les coûts de production. Or celle-ci est trop fixée sur le court terme. Elle peut difficilement incorporer les discontinuités de l'environnement interne et externe à l'entreprise. Elle appréhende mal la spécificité des actifs physiques et humains essentiels pour les capacités de l'entreprise à transformer une décision stratégique en réussite opérationnelle. Les coûts de transaction ont en effet un impact essentiel à moyen et long terme sur la totalité des coûts y compris ceux de production. L'exemple de Danone est tout-à-fait frappant en ce sens. Le fait qu'un des cabinets de conseil international en stratégie les plus réputés utilise maintenant un modèle de décision basé sur les coûts de transaction est un signe des temps. Beaucoup d'opportunités de conseil aux entreprises restent à développer en utilisant cette théorie.

Lorsque les entreprises prennent des décisions pour choisir des modes de gouvernance comme véhicule pour des transactions et qu'elles utilisent une approche par les coûts de production, parfois le résultat est une réussite, parfois un échec. C'est le hasard qui détermine en grande partie l'issue pour l'entreprise. Les méthodes que nous avons présentées, sont là pour éviter le hasard et permettent d'analyser les variables pertinentes pour la décision considérée.

Concernant les politiques publiques et réglementaires, les gouvernements et la commission européenne prennent leurs décisions un peu de la même façon que les entreprises, c'est-à-dire en utilisant des modèles anciens et inadaptés. Comme nous l'avons vu pour les cas de la déréglementation des télécommunications, les résultats sont parfois excellents, parfois mauvais. Les dirigeants raisonnent en utilisant l'approche néoclassique qui a établi comme un dogme que plus de concurrence est toujours synonyme de plus d'efficacité. Cependant les néoclassiques ne connaissent pas le monde des transactions ni la spécificité des actifs tellement importante pour les hautes technologies et les industries de réseau.

Que l'efficacité des politiques publiques soit le résultat du hasard ou des pressions politiques diverses n'est pas particulièrement rassurant. Personne, ni les économistes, ni les électeurs ne sont satisfaits de savoir que les problèmes économiques ne sont pas examinés par leurs dirigeants politiques à la lumière des bonnes théories, celles faites pour comprendre et permettre de trouver aujourd'hui des bonnes solutions.

Les dirigeants politiques libéraux utilisant le dogme du "toujours plus de concurrence" font malheureusement penser aux dirigeants du bloc soviétique d'avant 1989, lorsque le mur de Berlin existait encore. Pour eux, toujours plus de planification était la bonne solution. Dans les deux cas, on retrouve une approche dogmatique, même si elle donne des solutions opposées. L'approche par les coûts de transaction est à la fois plus réaliste et plus professionnelle. Elle apporte des méthodes de résolution des choix de gouvernance ou de politique publique ou privée en fonction de la situation. A chaque fois il est nécessaire de faire une étude détaillée et d'examiner des variables différentes. Il s'agit donc là d'un appel au réalisme et au sérieux pour remplacer le dogmatisme existant un peu par défaut. En effet si la déréglementation dogmatique est appliquée sans trop de discernement en Europe, elle n'est plus vraiment d'actualité aux Etats-Unis. La présidente du conseil des conseillers économiques du président des Etats-Unis de 1992 à 1996, Laura Tyson s'est servie de l'approche des coûts de transaction, très largement utilisée à l'université de Californie à Berkeley où elle est professeur. Aux Etats-Unis, les universitaires capables d'utiliser les coûts de transaction pour examiner les politiques publiques sont assez nombreux. Leurs homologues européens sont également capables de conseiller utilement leurs différents gouvernements et la Commission de Bruxelles. Pour choisir une politique publique, ces derniers devraient systématiquement mettre en concurrence une étude d'inspiration néo-classique avec une autre basée sur les coûts de transaction.

La responsabilité de l'utilisation de cadres conceptuels obsolètes au niveau des entreprises et des gouvernements tient en grande partie à leurs dirigeants. Ils n'ont pas su trouver au sein du monde académique les modèles qui auraient pu leur être plus utiles. Les universitaires portent également une grande partie de cette responsabilité puisqu'ils n'ont pas su diffuser suffisamment les nouvelles connaissances. Les dirigeants des organisations d'enseignement, universités et grandes écoles, n'ont pas non plus réussi à avoir suffisamment de discernement pour promouvoir un enseignement plus large aux étudiants en management, en droit et en

économie, basé sur les coûts de transaction. Toutefois, fort heureusement pour le bien-être des différentes populations du globe, les applications pratiques des coûts de transaction se développent de façon importante dans un certain nombre d'entreprises de pointe et sont de plus en plus envisagées comme outils de décision par les organisations internationales. La Banque Mondiale, comme certains niveaux de la Commission de Bruxelles s'intéressent à l'interface entre les choix de gouvernance des entreprises, la nature de leur stratégie et l'efficacité des politiques réglementaires. Il y a là de quoi espérer en un meilleur ajustement à la fois des stratégies des entreprises et des politiques publiques.

BIBLIOGRAPHIE

- Alchian, A., and H. Demsetz (1972). Production, Information Cost and Economic Organization. *American Economic Review* 62 (December) : 777.795.
- Amit, R. and Shoemaker, Strategic Assets and Organizational rent, 1993, *Strategic Management Journal*, vol 14, p 33 - 46.
- Barnard, C., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938.
- Barzel, Y., 1982. "Measurement Cost and the Organization of Markets". *Journal of Law and Economics*, 25 : 27 - 48.
- Coase, R. (1937) The Nature of the Firm. *Economica*, 4, p.386-405.
- Coase, R. (1937). La nature de la firme. *Revue Française d'Economie* 2 (1) : 133-163, 1987.
- Coriat, B. et Weinstein, O. (1995) *Les Nouvelles Théories de l'Entreprise*. Le Livre de Poche.
- Delmas, M. (1996) Stratégies d'Acquisition Technologique dans le Secteur du Traitement des Déchets Spéciaux en Europe et aux Etats-Unis, thèse de doctorat, Groupe HEC.
- Delmas, M., Ghertman, M., and Heiman, B., (1997), Institutional Environment Effects on Transaction Costs : a Comparative Analysis of the US and French Nuclear Power Industries, in Thomas, O'Neal and Ghertman, *Strategy, Structure and Style*, Wiley.
- Dunning, (1995), Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism, *Journal of International Business Studies*, vol 23, n°3.
- Gabrié, H. et Jacquier J.L., (1995) *La Théorie Moderne de l'Entreprise*. *Economica*.
- Ghertman, M. (1982) *Les Multinationales*. Presses Universitaires de France.
- Ghertman, M. (1989) *Le Management Stratégique de l'Entreprise*, coll "Que sais-je ?" PUF, Paris, 3ème Edition, 1996.
- Ghertman, M. (1994,a) Vers une Internationalisation plus Rapide des Modèles de Management ? *Revue Française de Gestion*, n°100.
- Ghertman, M. (1994,b) Préface à "*Les Institutions de l'Economie*" de O.E. Williamson. p 1-16.
- Ghertman, M. (1995) The Economic Advantage of Nations : a Transaction Cost Theory and Research Agenda, *Cahier de Recherche*, n°557, HEC. Graduate School of Management.
- Ghertman, M., and Quélin, B. (1995). Telecommunications, Regulations and Transaction Costs : A Research Agenda. *Telecommunications Policy* (August).
- Glais, M. (1992) *Economie Industrielle*. Litec.

- Hennart, J.F. (1993) Explaining the Swollen Middle : Why Most Transactions Are a Mix of "Market" and "Hierarchy". *Organization Science*, 4, p. 529-547.
- Joffre, P. et Koenig, G. (1985) *Antimanuel*. Economica.
- Koenig, G. (1993) *Les Théories de la Firme*. Economica.
- Levy, B., and Spiller P.T. (1994). The Institutional Foundations of Regulatory Commitment : A comparative analysis of Telecommunications Regulation. *Journal of Law Economics and Organization*.
- Marglin Stephen. 1974. "What Do Bosses Do ?" *Review of Radical Political Economy*, 6:33- 60.
- Masten, S. (1996) Empirical Research in Transaction Cost Economics : Challenges, Progress, Direction", in G. Groenwegen (ed), Transaction Cost Economics and Beyond, Boston, Kluwer Academic Publishers.
- Ménard, C., (1990). *L'Economie des Organisations*, Coll. Repères, La Découverte.
- Monteverde, K., and Teece, D.J. (1982). Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry. *Bell Journal of Economics* 13 (Spring) :206-213.
- North, D. (1981) *Structure and Change in Economic History*, W.W. Norton, N.Y.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press.
- North, D. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives* 5 (Winter): 97-112.
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*, The Free Press
- Simon, H. (1945), *Administrative Behavior*, The Free Press
- Simon, H. (1991), *Organizations and Markets*, *Journal of Economic, Perspective*, Vol 3 ???
- Stuckey, J., and White D. (1993) When and When not to Vertically Integrate ? *Sloan Management Review* (Spring).
- Taylor, F., 1911, *Shop Management*, Harper and Bros, N.Y.
- Wallis, J., and North, D., (1986). "Measuring the Transaction Sector in the American Economy, 1870-1970. In S.L Engerman and R.E. Gallman (eds.), *Long-Term Factors in American Economic Growth*. Chicago: University of Chicago Press.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*. New York : The Free Press.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York : The Free Press
- Williamson, O.E. (1991). Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly* 36 : 269-296.

Williamson, O.E. (1993). *The Economic Analysis of Institutions and Organizations - in general and with respect to country studies*. Working paper n°133, OECD. Economic Department, 75 p.

Williamson, O.E. (1994). *Les Institutions de l'Economie*. Traduit par Régis Coeurderoy et Emmanuelle Maincent sous la direction de Michel Ghertman, de : *The Economic Institutions of Capitalism* (1985). InterEditions. Paris.

Williamson, O.E. (1995). Hierarchies, Markets and Power in the Economy: An Economic Perspective. *Industrial and Corporate Change* 4 (1) : 21-49.