

INCERTITUDE ET COUTS DE TRANSACTION : UNE REFORMULATION DU MODELE DE WILLIAMSON.

Si l'analyse transactionnelle a effectivement permis de faire progresser les Sciences de gestion, en leur fournissant notamment un outil d'analyse des transactions interfirmes, force est de constater que l'édifice théorique construit par O.E. Williamson néglige le concept d'incertitude. Après avoir mis en évidence les lacunes du modèle des coûts de transaction au regard du concept d'incertitude, l'article a pour objet, d'une part, d'identifier une typologie de l'incertitude; et d'autre part, d'analyser l'impact de la prise en compte des diverses formes d'incertitude identifiées au sein de la typologie sur la sélection des structures de gestion optimales.

L'analyse en termes de coûts de transaction a bouleversé les sciences de gestion et notamment l'analyse stratégique. C'est ainsi que l'étude de la coopération interfirmes par exemple s'est dotée d'outils d'analyse particulièrement intéressants grâce à l'analyse transactionnelle. Bien évidemment l'analyse en termes de coûts de transaction n'est pas exempte de critiques concernant la délicate opérationnalité des concepts fondamentaux de coût de transaction et d'actif spécifique.

Cependant, il est indéniable que la plupart des analyses critiques du modèle transactionnel ont négligé de considérer l'importance de la notion d'incertitude. Cette dernière est pourtant

essentielle au modèle. O.E. Williamson lui-même est assez peu explicite sur la notion d'incertitude préférant insister sur le concept d'actif spécifique.

L'objectif de cet article est de proposer une analyse alternative de la sélection des structures de gestion optimales en tenant compte de la diversité de la notion d'incertitude. Un rappel du modèle des coûts de transaction est proposé dans une première partie. Nous insistons notamment sur le fait que le modèle transactionnel classique néglige la notion d'incertitude. Dans un deuxième temps, nous présenterons une typologie de l'incertitude en mettant en évidence des catégories d'incertitude de nature différente. L'analyse de l'impact des catégories d'incertitude sur la sélection des structures de gestion est présentée dans une troisième partie. Enfin, une conclusion est consacrée à une discussion sur la pertinence de l'analyse transactionnelle pour les Sciences de gestion.

1 L'INCERTITUDE : UNE DIMENSION NEGLIGEE

A l'évidence, le modèle de Williamson néglige le concept d'incertitude. En effet, alors que l'incertitude est l'une des dimensions constitutives du modèle, elle n'apparaît pas explicitement dans le raisonnement afférent à la sélection des structures de gestion optimales.

La notion d'incertitude sur laquelle Williamson s'appuie, tire son origine des travaux de Koopmanns (1957). Ce dernier distinguait deux types d'incertitude, à savoir l'incertitude primaire et l'incertitude secondaire. Le premier type d'incertitude se réfère à un manque d'information eu égard aux états de la nature, comme par exemple l'incertitude concernant les événements naturels tels que l'évolution des produits, les innovations technologiques, etc. Par

contre, le second type d'incertitude reflète un manque d'information sur les autres agents économiques. Selon Koopmans, ces deux formes d'incertitude affectent la prise de décision d'investissement.

A partir de cette définition de l'incertitude, Williamson s'attache à distinguer l'incertitude de type « non-stratégique », au sein de laquelle il range les deux types d'incertitude différenciés par Koopmans, de l'incertitude *comportementale*. L'incertitude comportementale est la conséquence du comportement opportuniste de certains agents économiques se manifestant par la rétention volontaire d'information ou par une représentation volontairement erronée des faits dans un but stratégique. Selon Williamson, l'incertitude comportementale est le type d'incertitude essentiel à prendre en considération dans le contexte théorique de l'économie des coûts de transaction. En effet, l'incertitude comportementale tire son origine de la difficulté de prédire le comportement des autres acteurs économiques, notamment parce qu'ils sont susceptibles de se comporter de manière opportuniste.

Cependant, Williamson ne tient pas compte de manière explicite de l'incertitude « non-stratégique » lorsqu'il présente les structures de gestion optimales sous forme de tableau. En effet, ce dernier représente les structures de gestion optimales d'un investissement en fonction de la spécificité des actifs et de la fréquence des transactions. Certes, le modèle s'appuie sur la notion d'incertitude, puisque cette dernière est une hypothèse constitutive du modèle, mais de manière imprécise. Ainsi, selon Williamson (1985, p.79) : « *The third dimension, uncertainty, is assumed to be present in sufficient degree to pose an adaptive, sequential decision problem.* »

Au sein de ce même paragraphe, Williamson esquisse une analyse de l'impact d'une augmentation et d'une diminution de l'incertitude sur les structures de gestion. Selon lui,

l'augmentation de l'incertitude a un impact non négligeable sur l'optimalité des structures de gestion lorsque l'on introduit la spécificité des actifs. Il estime que l'augmentation - la diminution - de l'incertitude conduit à des structures de gestion plus intégrées - moins intégrées -.

Les recherches ultérieures produites par Williamson (1991, 1993, 1995) ne remettent pas en question cette analyse du rôle de l'incertitude.

A l'évidence, cette analyse est insuffisante et ce pour plusieurs raisons. De quelle type d'incertitude s'agit-il? Chaque catégorie d'incertitude a-t-elle le même impact eu égard à la sélection des structures de gestion optimales? Face à de telles interrogations il nous semble judicieux de relever dans la littérature des Sciences de gestion des éléments de réponse pertinents.

2 UNE TYPOLOGIE DE L'INCERTITUDE

Les Sciences de gestion, et notamment la discipline stratégique, ont une attitude paradoxale par rapport au concept fondamental d'incertitude. En effet, si l'incertitude fait partie intégrante de l'environnement des entreprises, l'analyse du concept d'incertitude en lui-même n'a fait l'objet que de peu d'investigation.

Cette lacune conceptuelle est dommageable car le manque de précision entourant la notion d'incertitude est susceptible de mener à des raisonnements imprécis. C'est la raison pour laquelle un travail de clarification est nécessaire.

2.1 Risque et incertitude

L'objet de ce paragraphe est, tout d'abord, de définir en quoi l'incertitude se distingue du concept de risque, puis, de distinguer les dimensions interne et externe de l'incertitude afin d'en établir une typologie.

Le risque et l'incertitude sont des notions conceptuellement différentes. Le critère qui permet de les distinguer est l'information. C'est en effet selon la qualité de l'information dont on dispose qu'il est possible de percevoir la différence entre incertitude et risque.

2.1.1 le risque

Knight (1921) est certainement celui qui a le mieux exposé ce qui distingue le risque de l'incertitude véritable ou radicale. Selon Knight, le risque est une variabilité future qui est prévisible et contre laquelle il est possible de s'assurer. En effet, dans ce cas, il est possible de construire des distributions de probabilités objectives de l'espérance d'apparition des différents états de la nature. Cette définition suppose que tous les états de la nature sont connus ainsi que leurs probabilités objectives d'apparition.

Comme l'indique Kay (1984, p.60), le risque se caractérise également par la répétition et le caractère répliquable des états de la nature. Ces deux caractéristiques permettent d'allouer à chaque état de la nature considéré des probabilités d'apparition objectives. Par exemple, avec un dé non biaisé, la probabilité d'apparition du 6 est connue de manière objective. Les états de la nature - les différentes faces du dé - sont également connus.

Ainsi, l'information dont dispose un agent économique faisant face à un choix risqué est considérable. Certes, il ne dispose pas d'une connaissance parfaite de la survenance des événements, mais il bénéficie d'une qualité d'information relative à son environnement suffisante

pour connaître les différents états de la nature de manière exhaustive ainsi que leurs probabilités d'apparition.

2.1.2 l'incertitude radicale

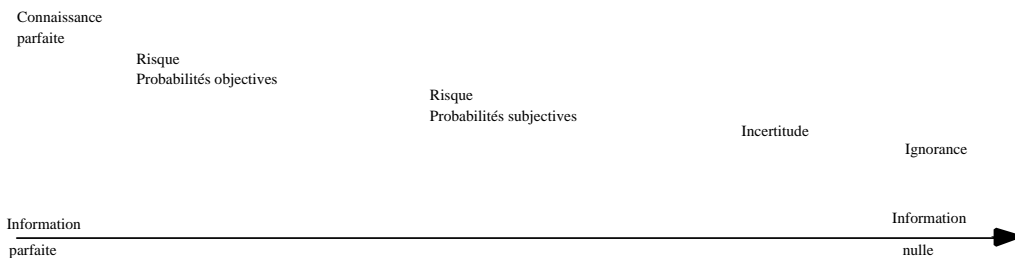
L'incertitude radicale ne permet pas de classer les états de la nature de manière exhaustive, ni bien entendu, de leur conférer une distribution de probabilités. En effet, une situation d'incertitude radicale exclut la possibilité de répéter les mêmes événements de façon à leur attribuer des probabilités objectives.

La notion d'incertitude radicale a pour corollaire le concept de *surprise*. Un événement relève de la surprise dans la mesure où sa survenance n'a pas été anticipée. Par exemple, une innovation technologique majeure qui donne un avantage concurrentiel à un rival - entreprise B - de l'entreprise A est une surprise si elle n'a pas été prévue par la firme A. L'entreprise A disposait d'une information par trop insuffisante pour être en mesure d'évaluer la probabilité d'apparition de l'innovation technologique de son concurrent B. En outre, la firme A n'était pas capable d'anticiper la *nature* de l'innovation technologique et son impact sur l'avantage concurrentiel de son rival.

Comme l'indique également A.Orléan la notion d'incertitude autorise l'apparition d'événements nouveaux, c'est-à-dire des événements qui ne sont pas réductibles aux seules données antérieures. « ...*les mutations qualitatives que connaissent les produits et les goûts, ou les innovations technologiques. Il est bien clair que de tels événements ne sauraient être considérés comme le résultat d'aléas stationnaires.* » (Orléan, 1989, p.242).

Cependant, il convient de remarquer qu'une situation d'incertitude ne peut être assimilée à de l'ignorance. L'incertitude nécessite un certain degré d'information vis-à-vis de l'environnement; l'ignorance étant définie comme une absence totale d'information. Si nous reprenons l'exemple précédent, le dirigeant de l'entreprise A n'ignore pas que l'entreprise B est un concurrent à même de réussir une innovation technologique. Il est seulement incapable de déterminer la nature de l'innovation ainsi que sa probabilité d'apparition.

Le schéma ci-dessous résume le passage d'un état de connaissance parfaite de l'environnement à celui d'ignorance.



Le passage de la connaissance parfaite à l'ignorance est dû à un processus de réduction de l'information. C'est ainsi que l'on passe du risque¹ à l'incertitude.

¹ Il faut en effet distinguer le risque qui se fonde sur des probabilités objectives de celui qui se fonde sur des probabilités subjectives. Néanmoins, la notion de risque fondée sur les probabilités subjectives ne peut être assimilée à de l'incertitude. En effet, ce type de risque repose sur les hypothèses suivantes: tous les états possibles de la nature peuvent être identifiés par un agent économique, ce dernier est capable d'affecter aux états de la nature futurs une probabilité d'apparition cardinale, la somme des probabilités d'apparition est égale à un. Voir notamment Hirshleifer & Riley (1979).

Cependant, l'incertitude, si elle se distingue nettement de la notion de risque, n'est pas pour autant un concept univoque recouvrant une réalité homogène. En effet, il existe des catégories d'incertitude différentes et c'est l'objet du paragraphe suivant que de les identifier.

2.2 Les catégories d'incertitude

Une revue de la littérature des Sciences de gestion permet de distinguer trois catégories majeures d'incertitude : l'incertitude environnementale, l'incertitude cognitive et l'incertitude concernant le comportement des acteurs économiques.

2.2.1 l'incertitude externe

Par incertitude externe, nous entendons un type d'incertitude relative à l'environnement concurrentiel au sein duquel la firme évolue. La littérature stratégique propose plusieurs dénominations pour qualifier ce concept d'incertitude externe. Ainsi, F.J. Milliken (1987) propose la notion de *state uncertainty* pour évoquer l'incertitude qui est fonction des caractéristiques de l'environnement. K.M. Sutcliffe & A. Zaheer (1998) évoquent la notion de *primary uncertainty* qu'ils définissent comme une forme d'incertitude ayant trait à des sources exogènes, c'est-à-dire externes à l'entreprise. R.G. Mc Grath (1997) évoque l'incertitude relative aux coûts des inputs - *input cost uncertainty* - comme source fondamentale d'incertitude.

Cependant, aussi intéressantes soient-elles, ces qualifications de l'incertitude nous semblent insuffisantes. En effet, les deux premières qualifications présentent l'incertitude externe comme une ignorance de l'environnement de l'entreprise sans davantage de précision. La

troisième est très restrictive puisqu'elle ne tient compte que de l'incertitude relative au prix des inputs.

Kelvin, Frazier & Roth (1990) proposent une typologie alternative et intéressante de l'incertitude externe dans un article qui traite du niveau d'intégration optimale des réseaux de distribution sur les marchés étrangers en recourant à une analyse en termes de coûts de transaction. Ces chercheurs en marketing distinguent deux formes d'incertitude externe: la volatilité de l'environnement et la diversité de l'environnement. Cette distinction est très intéressante dans la mesure où elle nous permet de définir deux formes d'incertitude externe de *nature* différente. En effet, les précédentes définitions exprimaient une vision semblable de l'incertitude externe à savoir une incertitude relative aux caractéristiques de l'environnement. L'apport de Kelvin, Frazier & Roth est de distinguer deux types d'incertitude externe selon *la nature* des caractéristiques environnementales. Nous verrons par la suite que cette distinction revêt une grande importance pour l'analyse en termes de coûts de transaction.

la volatilité de l'environnement

La volatilité de l'environnement se définit comme *le degré* avec lequel l'environnement change rapidement, ce qui occasionne des surprises en terme de concurrence pour l'entreprise (Klein, Frazier & Roth, 1990, p.200). Par exemple, une innovation technologique majeure et soudaine permettant à un rival d'obtenir un avantage concurrentiel notable, caractérise un environnement concurrentiel volatile. La volatilité de l'environnement se réfère ainsi à *l'amplitude* des variations que sont susceptibles de manifester les éléments de l'environnement.

Dans l'exemple donné précédemment l'entreprise n'ignore pas qu'une innovation technologique est possible. L'incertitude réside dans *la magnitude* de l'innovation. De la même

manière, l'incertitude relative à l'évolution des variables macro-économiques, à l'amplitude de la croissance sectorielle, relève de la volatilité.

la diversité de l'environnement

La diversité de l'environnement se définit comme le degré avec lequel l'environnement est entaché de multiples sources d'incertitudes. En d'autres termes, la diversité de l'environnement rend compte du caractère hétérogène de ce dernier. Par exemple, l'entrée d'un nouveau concurrent ainsi que la faillite soudaine d'un fournisseur caractérisent un environnement dont le degré de diversité est élevé. A la différence de la volatilité, la diversité met l'accent sur la diversité des sources potentielles d'incertitude et non sur l'amplitude de ces dernières. L'incertitude de type diversité exprime ainsi le fait que les gestionnaires n'ont pas suffisamment d'information pour déterminer les sources d'incertitude.

Ces deux notions - diversité et volatilité - sont d'une grande importance dans la mesure où, comme nous le montrerons ultérieurement, les conclusions du modèle de Williamson seront sensiblement nuancées.

2.2.2 l'incertitude cognitive

Le concept d'incertitude est communément décliné en deux catégories : interne et externe. Cette représentation de l'incertitude est par trop lacunaire. L'incertitude peut porter également sur les dimensions cognitives du comportement des agents. En effet, certains auteurs évoquent des types d'incertitude que l'on peut regrouper au sein de la catégorie incertitude cognitive.

C'est ainsi que F.J. Milliken (1987) évoque les notions d'*effect uncertainty* et de *response uncertainty*. Selon Milliken, la notion d'*effect uncertainty* caractérise l'incapacité de prévoir les conséquences de l'environnement sur l'organisation. L'*effect uncertainty* peut se manifester par, d'une part, par de l'incertitude sur les conséquences qu'un événement externe est susceptible d'avoir sur l'organisation; et d'autre part, de l'incertitude sur la nature et l'ampleur de l'impact de l'événement externe. L'incertitude est d'ordre cognitive puisqu'il s'agit d'un manque d'information non pas sur les événements mais sur l'impact que ces derniers peuvent avoir sur l'entreprise. Ainsi, même s'il n'y avait pas d'incertitude externe de type volatilité ou diversité, les conséquences de l'environnement sur l'entreprise ne sont pas connues ce qui constitue une source d'incertitude. Par exemple, l'entreprise peut savoir que la proportion des seniors dans la population des consommateurs va augmenter de manière sensible dans les prochaines années sans pour autant être en mesure d'en apprécier totalement les conséquences sur son organisation - ventes, produits, etc. -. Cette source d'incertitude est d'ordre cognitive puisque les agents ne sont pas en mesure de déterminer les conséquences d'un état de fait, en l'occurrence l'environnement, sur l'organisation. Ce sont bien les capacités cognitives limitées des agents qui les empêchent d'appréhender avec *certitude* l'impact de l'environnement sur l'organisation. L'*effect uncertainty* implique que les agents ont des difficultés à comprendre les relations de cause à effet liant l'environnement à l'organisation.

Quant à la notion de *response uncertainty*, elle exprime le fait que, face à un problème particulier, les agents ne sont pas en mesure de déterminer les réponses adéquates et/ou de prédire les conséquences probables de ces réponses.

Dans ce cas, les agents n'ont pas suffisamment de capacités cognitives pour être en mesure d'apporter les réponses pertinentes à un problème donné. Le problème en question est si complexe que les solutions correspondantes sont difficiles à déterminer et ce pour des raisons cognitives.

Ce type d'incertitude pèse lourdement sur l'entreprise lorsque des décisions urgentes doivent être prises notamment face à des changements importants au niveau de l'environnement qui sont perçus par les gestionnaires comme menaçants ou au contraire sources d'opportunité pour l'organisation.

2.2.3 Incertitude comportementale

Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'incertitude comportementale est au coeur du modèle des coûts de transaction développé par Williamson. L'incertitude comportementale est la catégorie d'incertitude qui se réfère à la difficulté d'anticiper le comportement d'autrui. En effet, si l'environnement de l'entreprise est source d'incertitude, le comportement des agents est lui aussi éminemment incertain.

Certains auteurs ont tenté d'apporter une définition précise de l'incertitude comportementale en identifiant notamment la nature de cette dernière. Ainsi, K.M Sutcliffe et A. Zaheer (1998) distinguent la *competitive uncertainty* et la *supplier uncertainty*.

La première recouvre une forme d'incertitude émergeant du comportement des concurrents existants ou potentiels. Il faut préciser que le comportement peut être « innocent » ou « stratégique ». La *competitive uncertainty* provient des actions ou des signaux émis par les concurrents existants ou potentiels qui sont difficiles à interpréter par l'entreprise. Le

comportement des nouveaux entrants, les décisions des concurrents existants - politique de prix, innovation produit, etc. - sont des sources importantes d'incertitude. Cette incertitude peut être délibérée ou « stratégique » si elle est la résultante d'un effort conscient de la part des entrants potentiels et des concurrents de désinformer et d'induire en erreur l'entreprise. Cette incertitude peut également être « innocente » dans la mesure où l'entreprise n'est pas capable d'anticiper le comportement des acteurs que sont les concurrents et les nouveaux entrants.

La seconde se réfère à une forme d'incertitude afférente aux actions des partenaires de l'entreprise. Dans ce cas précis, le comportement des partenaires est « stratégique », ce qui signifie qu'ils peuvent se comporter de manière opportuniste. C'est la possibilité d'un tel type de comportement qui rend leurs actions difficilement prévisibles². Cette forme d'incertitude s'explique par le comportement opportuniste des fournisseurs aux dépens de l'entreprise.

² Dans la première forme d'incertitude comportementale il convient de souligner que l'incertitude émanant du comportement des concurrents existants ou potentiels n'est pas forcément la résultante d'un comportement opportuniste - stratégique -.

Tableau représentant les différentes catégories d'incertitude.

externe	cognitive	comportementale
<i>state</i>	<i>effect</i>	<i>competitive</i>
<i>primary</i>	<i>response</i>	<i>supplier</i>
<i>input cost</i>		
volatilité		
diversité		

Chaque colonne du tableau représente les différentes catégories d'incertitude. Pour chaque catégorie (incertitude externe, interne, cognitive et comportementale), on présente les différents types d'incertitude relevés dans la littérature.

Les différentes catégories d'incertitude que nous avons identifiées au sein de cette typologie témoignent de la diversité des phénomènes que cette notion recouvre. Cette diversité tranche avec la représentation de l'incertitude au sein du modèle développé par Williamson.

Dès lors, il s'agit d'analyser dans quelles mesures la prise en compte de ces différentes catégories d'incertitude est susceptible de remettre en question certaines des conclusions du modèle des coûts de transaction eu égard à la sélection des structures de gestion optimales.

L'analyse de cette grille de lecture du concept d'incertitude met en évidence le fait que le modèle des coûts de transaction néglige la plupart de ces dimensions de l'incertitude mis à part la notion de *supplier uncertainty*. En effet, le modèle de Williamson met essentiellement l'accent sur la dimension comportementale de l'incertitude - l'opportunisme -.

Le modèle de Williamson néglige l'impact de ces catégories d'incertitude sur la sélection des structures de gestion optimales pour l'entreprise.

C'est pourquoi il est judicieux d'analyser l'impact de l'incertitude externe, interne, cognitive et comportementale sur la sélection des structures de gestion optimales. L'analyse de l'impact de la prise en compte de l'incertitude comportementale sur la sélection des structures de gestion optimales sera limitée à *la competitive uncertainty* dans la mesure où Williamson tient compte de la *supplier uncertainty* - opportunisme -.

3 CATEGORIES D'INCERTITUDE ET STRUCTURE DE GESTION

La mise en évidence des différentes catégories d'incertitude démontre que cette notion n'est pas homogène et qu'elle revêt des réalités différentes.

Comme l'indique Milliken (1987, p.138), ce qui distingue les différentes catégories d'incertitude c'est le type d'information que les gestionnaires d'une organisation ont le sentiment

de manquer. Les différentes catégories d'incertitude sont donc des lacunes informationnelles de type différent.

Certes, la mise en évidence d'une typologie de l'incertitude nous semble une pierre importante apportée au débat visant à définir une notion fondamentale des Sciences de gestion. Cependant, l'analyse de l'impact de la notion d'incertitude prise dans sa diversité sur le modèle en termes de coûts de transaction développé par Williamson revêt un intérêt crucial. Comme nous l'avons indiqué dans cet article, Williamson néglige de prendre en compte la diversité de la notion d'incertitude. Seule l'incertitude comportementale, c'est-à-dire selon la conception de Williamson l'opportunisme dont les agents sont susceptibles de faire preuve, est explicitement prise en compte dans le modèle.

Dès lors, notre objectif est d'analyser l'impact de la prise en compte des catégories d'incertitude sur le modèle des coûts de transaction.

Selon Williamson (1985, p.79), davantage d'incertitude - sans précision de sa part - signifie davantage d'intégration. Comme nous le verrons, ce point est tout à fait contestable si l'on prend soin de définir ce que recouvre précisément le concept d'incertitude.

Nous allons successivement analyser l'impact de l'incertitude externe, interne, cognitive et comportementale sur le choix des structures de gestion optimales, c'est-à-dire les structures de gestion qui minimisent les coûts de transaction.

3.1 Incertitude externe et structures de gestion

L'incertitude externe, telle que nous l'avons définie, se décompose en quatre dimensions. Les deux premières, à savoir la *state* et la *primary uncertainty* sont très semblables. Elles

désignent une caractérisation générale et peu explicite de l'incertitude externe. Les définitions qui en sont données ne nous permettent de déterminer précisément l'impact de cette incertitude externe au sens large sur les structures de gestion.

En revanche, les notions, d'une part *d'input cost uncertainty* ; et d'autre part, de volatilité et de diversité sont plus intéressantes. Si la première confirme les conclusions du modèle de Williamson, il n'en est pas de même en ce qui concerne les notions de diversité et de volatilité.

3.1.1 *Input cost uncertainty* et structures de gestion

Selon McGrath (1997), l'incertitude relative aux coûts des facteurs incite fortement l'entreprise concernée à retarder les investissements envisagés . En effet, face à cette catégorie d'incertitude, l'entreprise doit attendre que l'environnement fournisse de nouvelles informations pour investir ou renoncer à l'investissement considéré. La rentabilité de l'investissement dépend de manière cruciale du coût des inputs : la prise de décision au sujet de l'investissement nécessite donc qu'un minimum d'information concernant le coût des inputs soit disponible.

Cependant, l'impact de la prise en compte de cette catégorie d'incertitude sur la sélection des structures de gestion optimales ne modifie pas l'analyse de Williamson. En effet, lorsque la spécificité des actifs est élevée et la fréquence des transactions récurrente, l'incertitude afférente aux coûts des facteurs augmente les coûts de transaction. L'opportunisme est alors renforcé. La meilleure manière de réduire les coûts de transaction est donc de recourir à des structures de gestion intégrées. On constate que dans cette situation, il n'est pas optimal de recourir à des structures de gestions intermédiaires, souples et évolutives, comme semble le préconiser McGrath.

3.1.2 volatilité et structures de gestion

Nous allons synthétiser au moyen d'un tableau les différentes structures de gestion afférentes à des transactions relatives à un investissement de type industriel ou commercial. Ces structures de gestion sont déterminées en croisant les dimensions suivantes: volatilité, spécificité de l'investissement, fréquence des transactions.

		Spécificité des actifs		
		faible	moyenne	forte
Fréquence des transactions	faible	contrats	structure trilatérale	structure bilatérale
	forte	contrats	structure bilatérale	intégration

La volatilité, qui se réfère au degré avec lequel l'environnement se modifie et prend l'entreprise par surprise, donne une prime à l'internalisation des transactions. Un environnement très volatil rend difficile l'évaluation de la valeur des investissements. En effet, la volatilité a pour conséquence une grande difficulté à prévoir les résultats futurs, ce qui crée des problèmes de rédaction des contrats – les contrats sont incomplets -. Ainsi, les transactions réalisées en situation d'incertitude de type volatilité se heurtent à des difficultés importantes étant donné l'incomplétude des contrats ce qui occasionne des coûts de transaction élevés. L'incertitude de type volatilité augmente les coûts de transaction notamment lorsque la spécificité des actifs est moyenne voire forte et que la fréquence des transactions est élevée. Les agents sont dès lors incités à faire preuve d'opportunisme en essayant de s'accaparer la majorité des gains relatifs à un investissement ou en interprétant à leur avantage les clauses du contrat qui deviennent, du fait de

la volatilité, ambigus. En conséquence, l'incertitude de type volatilité entraîne des coûts de transaction élevés, ce qui favorise l'intégration afin de réduire les coûts.

Les contrats de type marché représentent une structure de gestion efficace dans le cas où la fréquence des transactions est faible, voire forte et que la spécificité des actifs est faible. Dans ce cas, l'entreprise peut faire jouer la concurrence puisque les investissements sont peu spécifiques³. Le recours aux contrats de marché est le meilleur moyen pour l'entreprise de réduire les coûts de transaction et de se prémunir contre l'opportunisme. L'entreprise ne risque pas d'être prise en otage.

La structure de gestion trilatérale convient le mieux à l'exploitation d'un investissement dans le cas où les transactions sont caractérisées par une fréquence faible et une spécificité moyenne. Le fait que les investissements soient plus spécifiques rend inopérant les contrats de type marché afin de s'assurer contre l'incertitude - volatilité - et l'opportunisme dont les contractants peuvent faire preuve. Il faut alors recourir à un mécanisme alternatif, en l'occurrence la présence d'un tiers indépendant des contractants, pour résoudre d'éventuels conflits et prévenir le comportement opportuniste des deux parties.

Une troisième structure de gestion s'impose lorsque d'une part, les transactions ont une fréquence forte et les actifs une spécificité moyenne; et d'autre part, quand la fréquence des transactions est faible et la spécificité des actifs forte. Dans le premier cas, la récurrence des transactions accroît la probabilité des conflits. Dans ce cas, il est possible d'amortir le coût de la négociation du contrat visant à mettre en place une structure de gestion des transactions qualifiée de bilatérale. Cette dernière ne concerne que les contractants, afin d'éviter la procédure

d'arbitrage par un tiers longue et coûteuse. De tels contrats, souvent de long terme, incluent des clauses⁴ destinées à résoudre les conflits. La coopération, le partenariat, sont des vocables qui caractérisent le mieux une structure de gestion bilatérale. Dans le second cas, la fréquence des transactions est faible et la spécificité des actifs élevée. C'est cette dernière qui justifie le recours à une structure de gestion bilatérale afin de se prémunir contre le comportement opportuniste⁵ de l'autre firme.

La quatrième structure de gestion correspond au cas où la fréquence des transactions est élevée et la spécificité des actifs forte. Dans ce cas, une unité intégrée et unifiée sera la plus efficace. La prise de contrôle, partielle ou totale, est le meilleur moyen d'y parvenir.

3.1.3 diversité et structures de gestion

Les structures de gestion permettant l'exploitation la plus efficiente des investissements industriels et commerciaux sont représentées dans le tableau ci-après. A la différence du paragraphe précédent, l'incertitude environnementale est du ressort de la diversité.

La diversité, comme nous allons le voir, donne une prime au recours au mécanisme de marché, elle favorise les structures de gestion moins intégratrices. Rappelons que la diversité reflète le degré avec lequel il existe de nombreuses sources d'incertitudes, c'est-à-dire le caractère hétérogène de l'incertitude environnementale.

³Puisque les investissements sont peu spécifiques, l'entreprise peut bénéficier des synergies auprès d'un grand nombre de firmes.

⁴Parmi les clauses permettant de résoudre les conflits on trouve: l'accès aux informations comptables, le droit de regard relativement aux modifications de la structure financière, l'échange d'informations relevant de la gestion des entreprises (finance, audit etc.).

⁵Le comportement opportuniste est d'autant plus probable que la spécificité des actifs est élevée. En effet, il est impossible de faire jouer la concurrence et le gain associé à l'opportunisme est élevé.

Dans le modèle transactionnel classique, une situation d'incertitude en conjonction avec une spécificité des actifs fortes et une fréquence des transactions élevée entraîne des coûts de transactions importants qui sont minimisés en recourant à des structures de gestion intégrées.

Lorsque l'incertitude est de type diversité, le problème essentiel n'est pas de se protéger contre l'opportunisme du co-contractant, mais d'être en mesure de réagir aux multiples sources d'incertitude d'un environnement caractérisé par une incertitude de type diversité.

Or, les structures de gestion les plus intégrées, si elles permettent de se prémunir contre l'opportunisme du co-contractant, n'offrent pas à l'entreprise la réactivité et la souplesse d'action nécessaire pour être efficace dans un environnement incertain de type diversité. Des structures de gestion moins intégrées seront dès lors préférées. En effet, l'entreprise qui a misé sur une structure de gestion intégrée pour exploiter une transaction qui se rapporte à un investissement, ne peut pas l'abandonner dès lors qu'il s'avère qu'un événement non anticipé est à même de détruire le bénéfice attendu de la transaction. En effet, il est plus facile et bien moins coûteux d'interrompre une structure de gestion moins intégrée comme un partenariat qu'une structure de gestion intégrée. La diversité rend difficile l'identification des sources d'incertitude puisque les sources d'incertitude sont multiples. En termes stratégiques, une firme confrontée à un environnement incertain de type diversité doit être en mesure d'adapter ses orientations stratégiques aux multiples sources d'incertitude d'un tel environnement. Ces sources multiples d'incertitude peuvent se révéler des opportunités ou au contraire des menaces exigeant des répliques stratégiques différentes. La quantité et la complexité des informations qu'il faut rassembler et la difficulté d'adapter des stratégies différentes incitent à la mise en place de structures de gestion plus souples (Klein, Frazier & Roth, 1990). Une structure de gestion peu

intégrée permet ainsi de faire face plus facilement qu'une structure de gestion intégrée à des sources d'incertitudes non-anticipées.

		Spécificité des actifs		
		faible	moyenne	forte
Fréquence des transactions	faible	contrats	contrats	structure trilatérale
	forte	contrats	structure trilatérale	structure bilatérale

On constate que par rapport au schéma précédent - cas où l'incertitude environnementale est du ressort de la volatilité - les structures de gestion font davantage recours aux arrangements contractuels. Ainsi, lorsque la fréquence des transactions est faible et que la spécificité des actifs est moyenne, la structure de gestion "contrats" se substitue à la structure de gestion "structure trilatérale". De même, lorsque la fréquence des transactions est forte et que la spécificité des actifs est moyenne, la structure de gestion "structure trilatérale" se substitue à la structure de gestion "structure bilatérale". Ce phénomène est similaire dans les autres cas - spécificité forte/fréquence faible et forte - puisque la structure de gestion "intégration" disparaît pour céder la place à "structure bilatérale".

La diversité a donc un effet contraire à la volatilité en termes d'intégration. L'exploitation d'une transaction peut s'avérer destructrice de valeur à la suite d'une modification brutale et inattendue - une surprise - de l'environnement. Si tel est le cas, une structure de gestion intégrée ne fait qu'amplifier la destruction de valeur puisqu'elle est moins souple qu'une structure de gestion s'appuyant davantage sur le marché. L'entreprise, qui a misé sur une structure de gestion

intégrée pour exploiter un investissement, ne peut pas l'abandonner dès lors qu'il s'avère qu'un événement non-anticipé est à même de détruire le bénéfice attendu de l'investissement. En effet, il est plus facile et bien moins coûteux d'interrompre une structure de gestion moins intégrée - par exemple un partenariat - qu'une structure de gestion intégrée. *Ainsi, afin de s'assurer contre la diversité, il est plus efficient de mettre en oeuvre des structures de gestion moins intégrées, toutes choses égales par ailleurs.* La diversité rend difficile l'identification des sources d'incertitudes. Une structure de gestion peu intégrée permet ainsi de faire face plus facilement qu'une structure de gestion intégrée à des sources d'incertitudes non-anticipées.

3.2 Incertitude cognitive et structure de gestion

L'incertitude cognitive recouvre deux dimensions : *effect uncertainty* et *response uncertainty*.

La première dimension, qui reflète l'incapacité ou la difficulté de prévoir les conséquences sur l'entreprise des événements provenant de l'environnement, incite à opter pour une stratégie prudente en ce qui concerne la sélection des structures de gestion optimales. En d'autres termes, les structures de gestion les plus souples, à savoir les structures trilatérales et bilatérales, seront sélectionnées.

En effet, puisqu'il est difficile d'analyser les conséquences de l'environnement sur l'entreprise, il est préférable de retarder la décision d'investissement. Cela revient pour l'entreprise à appliquer le principe de précaution.

Le constat est identique pour la deuxième dimension de l'incertitude cognitive. La *response uncertainty*, qui se caractérise par l'ignorance des solutions que l'entreprise doit

sélectionner et/ou des conséquences de ces dernières sur la rentabilité de l'entreprise, favorise la sélection des structures de gestion qui procurent de la souplesse à l'organisation. De telles structures de gestion sont évolutives, elles permettent à l'entreprise d'évoluer vers plus ou moins d'intégration dans la mesure où il y a une réduction de la *response uncertainty*. A mesure que l'environnement libère de l'information, l'incertitude se réduit. Les gestionnaires ont davantage d'éléments pour arbitrer entre les structures de gestion plus intégrées ou recourant plutôt aux contrats de marché standard. Les structures de gestion souples, intermédiaires, comme un accord de partenariat par exemple, peuvent ainsi évoluer vers des structures plus ou moins intégrées.

Le tableau ci-après représente les structures de gestion optimales en fonction de la spécificité des actifs et de la fréquence des transactions lorsque l'incertitude est cognitive.

		Spécificité des actifs		
		faible	moyenne	forte
Fréquence des transactions	faible	contrat	structure trilatérale	structure trilatérale
	forte	contrat	structure bilatérale	structure bilatérale

3.3 Incertitude comportementale et structure de gestion

La catégorie d'incertitude dont Williamson tient le plus compte est l'incertitude comportementale de type « stratégique », puisque ce type d'incertitude résulte du comportement opportuniste des agents.

Cependant, Williamson occulte le fait que l'incertitude comportementale puisse être innocente ou non-stratégique. En effet, le comportement des autres agents économiques en tant que tel est difficile à anticiper. L'entreprise peut ne pas être en mesure d'anticiper le comportement des concurrents ou des nouveaux entrants sans que ces derniers n'aient cherché à la désinformer et à l'induire en erreur.

Il s'agit dès lors de prendre en considération l'incertitude comportementale non-stratégique dans la sélection des structures de gestion optimales.

L'incertitude comportementale non-stratégique - *competitive uncertainty* non-stratégique - augmente les coûts de transaction des échanges, notamment dans les relations contractuelles entre firmes. En effet, les opportunités de gains liées au comportement opportuniste seront favorisées si le comportement des concurrents évoluent de manière inattendue. Dans ce contexte, les coûts de transaction sont les plus élevés. En conséquence, il y a une prime à l'intégration et nous retrouvons les mêmes structures de gestion que dans les cas où l'incertitude est de type volatilité et de type interne.

CONCLUSION ET DISCUSSION

Le texte a permis de mettre en évidence que l'incertitude est une notion complexe qui recouvre un ensemble de phénomènes variés. En conséquence, l'utilisation de la notion d'incertitude dans une recherche en gestion et plus généralement en Sciences sociales nécessite un travail de définition voire de catégorisation.

Le travail de catégorisation qui a été mené au sein de cet article a d'importantes implications sur le modèle des coûts de transaction et l'utilisation qu'il est possible d'en faire en gestion. En effet, le modèle des coûts de transaction néglige la diversité du concept d'incertitude

pourtant au coeur de la problématique transactionnelle. Or, l'intérêt majeur de l'économie des coûts de transaction pour les Sciences de gestion est de proposer un cadre théorique pour analyser la gestion optimale des transactions interfirmes. Ainsi, la pertinence de l'analyse transactionnelle pour la gestion dépend étroitement de la justesse du modèle transactionnel en ce qui concerne la sélection des structures de gestion optimales.

L'article montre à ce titre que la prise en compte des différentes catégories d'incertitude modifie sensiblement la sélection des structures de gestion optimales.

En effet, la mise en évidence de l'impact des différentes catégories d'incertitude sur la sélection des structures de gestion nous permet d'amender les conclusions du modèle de Williamson. Nous présentons ainsi une approche transactionnelle enrichie de la prise en compte de la diversité du concept d'incertitude.

Plus précisément, nous montrons que l'enjeu majeur de l'approche transactionnelle n'est pas toujours la protection contre l'opportunisme dont peuvent faire preuve les co-contractants. L'incertitude de type cognitive et de type diversité incitent les entreprises à sélectionner des structures de gestion intermédiaires pour minimiser les coûts de transaction. Si l'intégration des transactions est la meilleure source de protection contre l'opportunisme, le recours aux structures de gestion intermédiaires offrent aux entreprises une capacité d'adaptation indéniable lorsque l'incertitude est cognitive ou de type diversité.

En d'autres termes, le modèle transactionnel classique surévalue le rôle de l'opportunisme parce qu'il postule que l'incertitude pose un problème transactionnel en ce sens qu'elle favorise l'opportunisme. C'est ce lien de causalité entre incertitude et opportunisme que nous remettons en question en tenant compte de la complexité de la notion d'incertitude.

Cependant, si le résultat auquel nous avons abouti est très pertinent du point de vue analytique, l'apport prescriptif semble moins satisfaisant.

Nous considérons, à l'instar de Charreaux (1996, p.48) soulignant : « *...les dangers d'une recherche éloignée de toute préoccupation normative, qui doit être centrale dans le domaine des Sciences de gestion.* », que les Sciences de gestion ont un rôle éminemment prescriptif.

La reformulation du modèle de Williamson apparaît comme un outil intéressant de gestion des structures de gestion gouvernant les relations interfirmes en situation d'incertitude.

Cela étant, pour que le modèle transactionnel puisse donner lieu à des prescriptions exploitables pour le gestionnaire il faut être en mesure d'anticiper les différentes catégories d'incertitude.

En effet, si les agents économiques ont des difficultés à identifier la catégorie d'incertitude à laquelle ils font face, l'intérêt du modèle en termes prescriptifs est contestable.

BIBLIOGRAPHIE

Brousseau E. (1989), « L'approche néo-institutionnelle de l'économie des coûts de transaction », *Revue Française d'Economie*.

Charreaux G. (1993), « Théorie financière et stratégie financière », *Revue Française de Gestion*, janvier-fevrier, pp.46-63.

Chevalier J.M. (1995), *L'économie industrielle des stratégies d'entreprise*, Domat Economie, Montchrestien.

Coase R. (1987), « The nature of the firm », *Economica*, vol 4, pp.386-405, 1937. Traduc.française, *Revue Française d'Economie*.

Cornell B., Shapiro A.C. (1987), « Corporate stakeholders and corporate finance », *Financial Management*, printemps, pp.5-14.

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

Hirshleifer J., Riley J.G. (1979), « The analytics of uncertainty and information - an expository survey - », *Journal of Economic Literature*, 17, pp.1375-421.

Joffre P., Allix-Desfautaux E. (1996), *Coûts de transaction : bilan des connaissances théoriques et empiriques dans ce domaine*, L'encyclopédie de Gestion, Economica.

Kay N.M. (1982), *The Evolving Firm : strategy and structure in industrial organization*, McMillan.

Klein S., Frazier G., Roth V. (1990), « A transaction costs analysis of channel integration in international markets », *Journal of Marketing Research*, may, pp.196-208.

Knight F.H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Harper & Row,.

Kreps D. (1990), *A Course in Microeconomic Theory*, Princeton University Press.

Koopmans TC. (1957), *Three Essays on the State of Economic Science*, McGRAW-HILL.

Miliken F.J. (1987), « Three types of perceived uncertainty about the environment : state, effect, and response uncertainty », *Academy of Management Review*, vol 12, N°1, pp.133-143.

McGrath R.G. (1997), « A real option logic for initiating technology positioning investments », *Academy of Management Review*, vol 22, N°4, pp.974-996.

O'driscoll G.P., Rizzo M.J. (1986), *The Economics of Time and Ignorance*, Blackwell, 1986, deuxième édition.

Orlean A. (1989), « Pour une approche cognitive des conventions économiques », *Revue économique*, N°2, mars, pp.241-272.

Roussel J. (1995), « Les coûts de transaction », in J.M. Chevalier (éd.), *L'économie industrielle des stratégies d'entreprises*, Domat Economie, Montchrestien, pp.41-51.

Simon H.E. (1961), *Administrative Behavior*, McMillan, 1947, deuxième édition.

Sutcliffe K.M., Zaheer A. (1998), « Uncertainty in the transaction environment : an empirical test », *Strategic Management Journal*, vol 9, pp.1-23.

Soulié D. (1992), *Analyse Économique et Stratégie d'Entreprise*, EDICEF.

Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free-Press.

_____ (1986), *Economic Organization*, Wheatsheafbooks.

_____ (1991), « Strategizing, economizing and economic organization », *Strategic Management Journal*, vol 12, p.75-94.

_____ (1993), « Transaction cost economics and organization theory », *Industrial and Corporate Change*, vol2, n°2, pp.107-156.

_____ (1995), « Hierarchies, market and power in the economy; an economic perspective », *Industrial and Corporate Change*, vol4, n°1, pp.21-49.

