

Pascal H. Lambert  
Docteur en Sciences de Gestion  
Conseil en Franchise  
[www.franchise-expert.fr](http://www.franchise-expert.fr)

## THEORIE DES COÛTS DE TRANSACTION ET RESAUX COMMERCIAUX

Les canaux de distribution font l'objet de deux types d'analyse de la part des chercheurs :

- ☞ les approches économiques justifient l'intermédiation dans la réalisation des échanges de biens ou de services entre producteurs et consommateurs par deux des fonctions qu'elle assume :  
① la minimisation des coûts, ② la maximisation des utilités.
- ☞ les approches comportementales qui, considérant les limites des modèles économiques, s'efforcent de rendre compte du fonctionnement économique du canal soit à partir de variables rendant compte des phénomènes comportementaux des acteurs en présence, soit en tentant d'intégrer à la fois les concepts économiques et les concepts comportementaux.

La théorie des coûts de transaction de Williamson apparaît comme une analyse prenant en compte non seulement les variables économiques des théories de la firme et du marché, mais aussi les caractéristiques du comportement des institutions issues des théories des organisations. Elle vise à expliquer l'arbitrage qu'effectue un agent économique entre une stratégie d'intégration d'une fonction et le recours au marché pour prendre en charge cette fonction (externalisation). Cet arbitrage correspond à un choix de forme de contrat, c'est à dire au choix de transactions internes ou externes. Il est réalisé dans une optique de minimisation du coût des transactions en fonction des caractéristiques des transactions.

L'objectif des transactions est un objectif d'économie de coûts. La recherche de ces économies de coûts de transaction influence les structures organisationnelles des institutions et en explique les différences structurelles.

Williamson souligne que l'analyse exige que l'unité de décomposition soit la transaction, que le concept de l'homme rationnel de la théorie néoclassique soit abandonné au profit d'un agent économique dont le comportement est soumis à la rationalité limitée et à l'opportunisme, que les transactions soient caractérisées par leurs attributs et que quelques principes de fonctionnement des marchés et des institutions soient retenus.

En 1937, Coase remarquait qu'à l'extérieur de la firme, c'est le mécanisme des prix de marché qui oriente la production au travers d'une succession d'échanges transactionnels. A l'intérieur au contraire, c'est un mécanisme de coordination qui la pilote. Il y a donc deux modes alternatifs d'organisation de l'activité économique.

Une firme émerge quand le mécanisme des prix qui régule le marché s'avère coûteux. Quels sont ces coûts? Ils sont de deux ordres : d'une part les coûts liés à la recherche de prix adéquats et, d'autre part, les coûts de négociation et de conclusion des contrats pour chaque transaction.

La limite entre la firme et le marché s'établit au point où les coûts d'organisation d'une transaction supplémentaire interne égalisent les coûts d'une transaction identique avec le marché.

Une seconde source d'apports à la théorie de Williamson est issue des théories de l'organisation et en particulier des travaux de Simon avec le concept de limite cognitive à la rationalité humaine aussi bien dans la compréhension des problèmes que dans leur résolution, la rationalité limitée (Simon).

Williamson prend explicitement en compte une autre donnée de nature humaine, l'opportunisme, et établit la relation avec d'autres facteurs contextuels, complexité, incertitude, information asymétrique et "petits nombres", ainsi que la relation d'échange qui repose sur le concept d'atmosphère.

L'analyse économique classique privilégie la variable technologique et les économies d'échelle qu'elle génère comme facteur explicatif de la croissance. Williamson postule que la technologie se révèle insuffisante et que ce sont les transactions qui sous-tendent les actes importants d'une organisation économique. De même en ce qui concerne les dysfonctionnements du marché longtemps attribués à l'existence de monopoles au sujet desquels Williamson estime que c'est plutôt vers la présence et la nature des coûts de transaction qu'il faut orienter l'analyse.

De ce fait, la firme est considérée comme un noeud de contrats se situant au centre d'un ensemble économique d'échanges. La firme supporte les coûts liés à cet ensemble de transactions.

Les caractéristiques de la transaction constituent les paramètres de l'analyse. Ce sont :

- les coûts de la transaction,
- le type de la transaction,
- le contexte de la transaction.

### **Les coûts de la transaction.**

Une transaction se produit quand deux agents économiques spécifient contractuellement l'échange d'un bien ou d'un service.

Arrow définit les coûts de transaction comme les coûts de fonctionnement du système économique. Ces coûts peuvent gêner voire entraver le fonctionnement du marché.

Les coûts de gestion des organisations économiques peuvent être envisagés en termes de contrats. Chaque mode de conduite de relations entre deux entités technologiquement séparables peut être apprécié à la fois sous l'angle de coûts ex ante et de coûts ex post. Les coûts de transaction sont donc directement affectés par des variables humaines et comportementales.

Pour Williamson, le coût de transaction est donc un coût spécifique dans un échange, qui est lié à la négociation, à l'établissement et au suivi du contrat établi entre les deux organisations économiques.

Les coûts antérieurs à la transaction sont liés à la recherche d'informations, à la préparation et à la conduite de la négociation ainsi qu'au suivi des contrats (contrôle de la conformité de la réalisation par rapport aux spécifications). La préparation du contrat peut être longue et rigoureuse afin d'envisager et d'intégrer toutes les hypothèses, et aboutir à la mise en place de structures communes en charge de garantir la bonne fin du contrat.

Les coûts postérieurs à la transaction apparaissent quand des difficultés surgissent et que les transactions sont différentes de ce qui était prévu. Ce sont des coûts de mauvaise adaptation du contrat. La renégociation des contrats implicites ou explicites qui lient les parties, génère des coûts de marchandage, tandis que la gestion de la contestation initie des coûts d'installation et de fonctionnement de la cellule de crise.

Les coûts ex ante et ex post sont interdépendants et doivent donc être analysés conjointement : une augmentation des coûts antérieurs à la transaction peut éviter des coûts postérieurs très supérieurs.

Williamson admet que ces coûts de transaction sont difficilement quantifiables. Il recommande de ne pas tenter de les mesurer avec une grande précision mais plutôt d'étudier les relations organisationnelles à partir de l'analyse des coûts de transaction.

### **Le contexte de la transaction**

Le contexte de la transaction est constitué par des facteurs d'environnement (composantes du marché) qui affectent la transaction et par des facteurs comportementaux des institutions et des individus. Les facteurs d'environnement sont :

- le nombre d'institutions en présence sur un marché car plus elles sont nombreuses, plus l'intensité de la concurrence est élevée. Mais Williamson observe des situations fréquentes de petits nombres d'opérateurs, situations dans lesquelles le fonctionnement du marché est entravé,

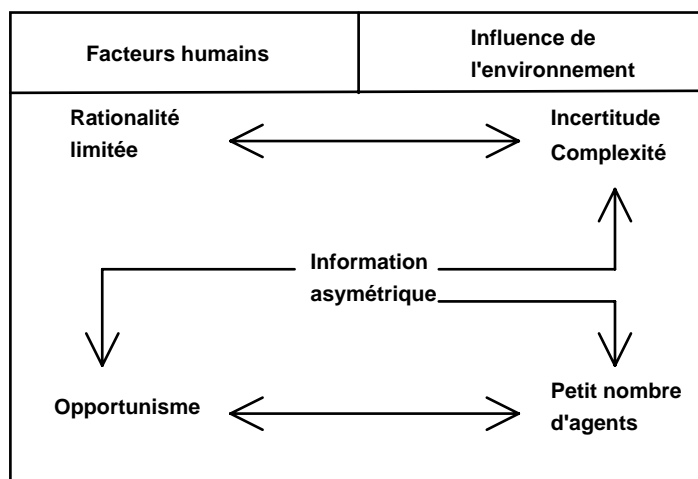
- la complexité de l'environnement et l'incertitude quant à son évolution influencent l'organisation des transactions et représentent des éléments fondamentaux pour la formation du coût de la transaction. En effet, ce coût de transaction est largement lié au degré de confiance établi entre les partenaires, qui découle lui-même de facteurs comportementaux.

Les éléments majeurs constitutifs du comportement individuel sur lesquels repose l'analyse sont :

- la rationalité limitée, terme qui exprime le fait que des agents économiques dont les intentions sont rationnelles, ne se comportent pas rationnellement. La rationalité limitée implique la simplification des problèmes de décision, du fait des difficultés de l'individu pour accumuler de l'information et pour l'organiser à des fins de traitement et de décision,
- l'opportunisme est plus qu'une recherche de l'intérêt propre, c'est l'intérêt plus la ruse. L'opportunisme peut amener certains agents économiques à placer les autres parties dans une situation défavorable, afin de tenter de maximiser leurs propres intérêts. Ce comportement se manifeste par l'introduction de biais qui prennent la forme de filtrage, de déformation voire de falsification des informations, et d'une dénaturation des intentions et des actions.

### L'influence des facteurs humains et d'environnement

Source : Williamson



La rationalité limitée et l'opportunisme engendrent une asymétrie de l'information entre les parties de l'échange. Une partie de l'information est détenue par un agent économique mais peut ne pas pouvoir l'être par les autres sans un coût important. Le retour à l'équilibre d'information entre les parties entraîne un coût.

La présence simultanée de la rationalité limitée et de l'opportunisme dans la transaction justifie que tous les échanges économiques soient organisés contractuellement, le contrat étant un mécanisme essentiel de régulation des comportements.

Et c'est aussi la présence simultanée de ces deux éléments qui amène Williamson à suggérer que les institutions économiques soient envisagées sous l'angle de l'aptitude à économiser sur la rationalité limitée (dans le cadre de décisions alternatives : la firme ou le marché), tout en sauvant simultanément les transactions contre l'opportunisme ; ce qui est une autre façon de formuler la maximisation du profit.

### **Le type de la transaction.**

Williamson observe que le concept de coûts de transaction établi par Coase, est resté inutilisé durant 35 années parce que différents points devaient être établis.

Il a d'abord été nécessaire d'établir que le mauvais fonctionnement du marché a justement pour cause les coûts de transaction. Il a fallu ensuite admettre que les dysfonctionnements internes pouvaient être dus à des facteurs humains. La troisième étape était d'identifier les caractéristiques majeures qui distinguent les transactions.

Williamson indique que la transaction est définie par son coût et que les coûts de transaction varient avec les caractéristiques de la transaction qui sont :

- le degré d'incertitude,
- la fréquence de survenance,
- le besoin de support spécifique pour la réalisation de la transaction.

L'incertitude peut être de deux types :

- l'incertitude naturelle est une incertitude non désirée par les interlocuteurs, qui est induite par la rationalité des agents économiques. Ceux-ci ne sont pas en mesure d'intégrer toute l'information existante et lui appliquent un traitement subjectif,
- l'incertitude comportementale est une conséquence du comportement opportuniste de l'une ou l'autre des parties. L'opportunisme dissimule les préférences, travestit ses intentions et se manifeste soit par la rétention et la distorsion des données, soit par des promesses "inexactes", oubli volontaire ou transformation.

L'existence de l'une ou l'autre de ces déviations comportementales incite à une grande précision dans la rédaction des contrats et augmente donc les coûts de transaction.

Il existe aussi une incertitude externe (Klein, Frazier & Roth) qui est issue de l'environnement et qui possède deux dimensions :

- la volatilité de l'incertitude caractérise l'imprévisibilité de l'environnement et ses possibilités d'évolution rapide. Elle implique des contrats plus élaborés,
- la diversité de l'environnement est représentative de l'importance de sources multiples d'incertitudes dans l'environnement. Cette multiplicité des éléments et des données afférentes, entrave le niveau d'information de l'institution et l'adéquation de ses adaptations à l'environnement.

L'incertitude externe renforce l'incertitude interne et augmente l'importance des coûts de transaction.

La fréquence des transactions entraîne le développement de relations spécifiques entre les partenaires. Une fréquence élevée favorise le rapprochement des partenaires et leur intégration.

La spécificité des actifs

La théorie des coûts de transaction pose comme principe que la spécificité des actifs est la dimension majeure pour décrire une transaction. Les actifs correspondent aux investissements nécessaires pour réaliser une transaction.

Williamson distingue trois types de spécificité des investissements :

① la spécificité du site (la localisation), ② la spécificité des actifs physiques, ③ la spécificité des actifs humains.

Le niveau de spécificité de ces actifs est fonction du degré avec lequel ces actifs peuvent être utilisés pour un autre usage, par d'autres utilisateurs, sans perte de valeur. Plus la spécificité est grande, plus vendeur et acheteur seront impliqués dans la transaction et déploieront d'efforts pour que la relation d'échange se développe dans de bonnes conditions.

### **Le fonctionnement du modèle**

L'organisation des transactions commerciales a un objectif d'économies de coûts : économies de coûts de production et économies de coûts de transaction. Ces deux termes ne sont pas indépendants et doivent être traités simultanément.

Williamson explique qu'il serait commode d'affirmer que les transactions sont organisées par les marchés sauf si les marchés génèrent des coûts de transaction élevés. Les avantages de coûts de production du marché dont l'institution qui recourt à celui-ci peut bénéficier, sont principalement :

- des économies d'échelle, en référence avec la diminution du coût unitaire de production en fonction des quantités produites, si les besoins de l'institution sont faibles en comparaison de ceux du marché,
- des économies de dimension lorsqu'il est moins coûteux de combiner la fabrication de deux ou plusieurs lignes de produits au sein d'une firme, que de les réaliser séparément.

L'idée fondamentale est, qu'en situation concurrentielle, le marché fonctionnant bien, la firme fait le choix de transactions externes à un coût inférieur. Par contre en situation de dysfonctionnement du marché, le choix de transactions internes peut être justifié. Le dysfonctionnement correspond à l'existence de comportements opportunistes, de rationalité limitée, d'asymétrie dans l'information ou d'incertitude.

Il y a cependant deux autres facteurs importants influençant le choix du contrat, marché ou firme :

- Le principe de la spécificité des actifs s'applique à l'intégration amont, aval ou horizontale. Il stipule que le recours au marché pour l'échange de biens et de services technologiquement séparables, est efficace quand il n'y a pas de spécificité particulière des actifs. La croissance du niveau de spécificité des actifs conduit les institutions à élaborer des contrats de plus en plus complexes. Pour des actifs hautement spécifiques, le choix de la firme tend à supplanter le choix du marché. L'incertitude renforce ces comportements.

Le niveau de spécificité détermine certaines caractéristiques de la relation d'échange, qui conduit des marchés comportant un grand nombre d'institutions (en ce qui concerne les marchés d'actifs à faible spécificité) à des marchés oligopolistiques voire quasi monopolistiques (pour des actifs à spécificité élevée). De plus, Williamson indique que l'avantage de coût de production du recours au marché décroît avec la spécificité des actifs.

- Le principe d'externalité fait référence à l'interface production-distribution. Le phénomène le plus courant est celui d'agents qui poursuivent, dans l'exécution des contrats, des buts personnels qui peuvent être en contradiction avec les objectifs contractuels (*free rider phenomenon*). Les facteurs externes à prendre en considération, d'après Williamson, sont ceux qui ont un impact sur l'ensemble de l'activité du réseau.

Ces facteurs externes posent problème quand, par exemple, les prestations d'un distributeur sont d'une qualité telle qu'elle nuit au fabricant et aux autres distributeurs. C'est pourquoi le réseau constitué d'agents indépendants ouvre la voie au réseau contractuel, c'est à dire dont les membres sont soumis contractuellement à des obligations réciproques, voire au réseau intégré.

## **La notion de contrat**

Du fait de l'importance des facteurs contextuels, incertitude, complexité, et comportementaux, rationalité limitée et opportunisme, ainsi que la spécificité des actifs, la contractualisation des relations d'échange entre les firmes revêt une grande importance.

Entre une structure organisationnelle faisant appel à la concurrence et une structure intégrée, il existe différents types possibles de relations d'échange. L'alternative firme-marché apparaît en fait sous la forme d'un continuum de forme d'échanges qui s'étend du marché, à l'intégration verticale. Cette variété dans les formes transactionnelles correspond à différentes formes contractuelles dans les relations entre les partenaires.

Williamson emprunte à McNeil une classification des relations contractuelles qui distingue trois types de contrats :

- Le contrat classique est un contrat parfaitement délimité dans lequel tous les cas de figure sont envisagés avec une grande précision. L'objet du contrat est parfaitement défini et les défaillances sont envisagées. Il néglige l'identité des contractants et s'inscrit dans le cadre d'une transaction ponctuelle. Le contrat classique n'est pas adapté au long terme, pour lequel il existe une forte incertitude. L'impossibilité d'envisager toutes les éventualités et l'opportunisme risque d'en rendre l'exécution difficile.
- Le contrat néoclassique repose sur une possibilité d'arbitrage entre les parties. Pour ce faire, il prévoit un troisième intervenant qui arbitre les désaccords, évalue les performances et apporte de la flexibilité dans la relation.
- Le contrat personnalisé intègre finement la particularité de la transaction ainsi que chacune des caractéristiques et des originalités des partenaires. Le contrat personnalisé n'entre pas dans le cadre de relations ponctuelles car il se justifie par la fréquence des relations d'échange et substitue au recours au marché une structure bilatérale comportant tout un ensemble de règles établies en amont de l'échange.

## **Les réseaux commerciaux**

En ce qui concerne plus particulièrement les membres d'un réseau commercial (ou d'un système marketing), quelle que soit sa forme, le contrat procure un certain nombre d'avantages, en particulier la réduction des coûts de fonction et la réduction d'incertitude.

La minimisation des coûts de fonctionnement : la contractualisation des relations d'échanges fixe le système de règles et de normes qui va régir les relations entre les membres du réseau sans qu'il soit nécessaire pour eux de négocier ou renégocier un agrément à chaque transaction. Cette stabilisation des relations d'échange évite les coûts résultant de la concurrence verticale (entre les différents niveaux du réseau) et de la concurrence horizontale (entre les membres d'un même niveau). Elle élimine aussi les coûts résultant de la recherche d'information, de nouveaux partenaires et de la mise en place de nouvelles relations d'affaires.

La réduction d'incertitude résulte de l'orientation donnée au comportement des membres du réseau. Chaque membre sait contractuellement ce qu'il doit aux autres membres et ce qu'il peut en attendre.

Williamson souligne qu'ainsi le contrat limite les effets négatifs des deux composantes comportementales des membres du réseau, à savoir la rationalité limitée et l'opportunisme.

Le concept de rationalité limitée a déjà été établi. Vénard ajoute que l'organisation limite à son tour la rationalité de l'individu en lui enlevant une partie de son autonomie de décision qui est transférée à l'organisation. Celle-ci précise à l'individu sa fonction, son autorité, conférée ou subie, et le champ de son action borné par une limite de ressources. L'opportunisme, quant à lui, conduit les agents économiques à poursuivre leurs propres buts.

Pour Williamson, la décomposition hiérarchique des tâches (troisième principe de structure organisationnelle) et la responsabilisation sont en mesure de réduire ces comportements. La décomposition hiérarchique des tâches consiste à diviser les problèmes et à faire exercer les choix et l'exécution par les mêmes unités opérationnelles. La responsabilisation tient au fait que prise de décision et application sont assumées par les mêmes agents.

Le second facteur qui limite l'incertitude liée au comportement des membres du réseau est l'intégration. La solidarité de membres partageant des objectifs communs, favorise une information de qualité qui circule plus facilement. De ce fait les décisions sont prises dans un contexte de rationalité limitée réduite et d'opportunisme moindre.

La socialisation des acteurs du réseau à travers l'adhésion à un système de valeurs qui leur est propre, le sentiment d'appartenance à une entité qui dépasse les limites traditionnelles des firmes, et la conscience de l'interdépendance à des objectifs économiques et sociaux, constituent le troisième facteur de réduction des effets négatifs des comportements au sein de réseaux commerciaux.

En conclusion, toute relation d'échange qui peut être décrite en termes de contrat, est susceptible d'être analysée à la lumière de la théorie des coûts de transaction.

Cette théorie ne présente pas de modèle formalisé mais permet d'interpréter dans un cadre cohérent, un grand nombre de décisions et de caractéristiques organisationnelles. Elle propose en particulier une explication à l'émergence des canaux de distribution organisés et des réseaux commerciaux structurés car elle démontre que certains modes de relations d'échanges et certaines institutions favorisent la diminution des coûts de transaction.

Elle reste cependant l'objet d'un certain nombre de critiques auxquelles Williamson répond que cette théorie est en évolution et qu'elle est susceptible d'enrichissements conceptuels.

### **Bibliographie**

WILLIAMSON O. E., *Markets and Hierarchies*, Free Press, 1975.

WILLIAMSON O. E., *The Economic Institution of Capitalism : Firms, Market, Relational Contracting*, Free Press, 1985.

WILLIAMSON O. E., *The Modern Corporation : Origins, Evolution, Attributes*, Journal of Economic Literature, Vol. 19, Dec. 1981.

COASE R. H., *The Nature of the Firm*, *Economica*, 1937, cité par Williamson.

SIMON H. A., *Models of Man*, John Wiley, 1957.

ARROW K. S., *The Limits of Organisation*, Norton, 1974.

KLEIN S., FRAZIER G. L., ROTH V. J., *A Transaction Cost Analysis Model of Channel Intégration in International Market*, *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, May 1990.

Mc NEIL I. R., *The Many Features of Contract*, in Williamson O. E., *The Transaction Cost*, *Economica*, 1979.

VENARD B., *L'application de la théorie des coûts de transaction à la gestion d'un réseau de distribution*, *Revue Française de Marketing*, n°140, 1992/5.