LES RELATIONS VERTICALES :

développements théoriques récents et quelques enseignements pour les télécommunications

Laurent BENZONI

© Réseaux n^{os} 72-73 CNET - 1995

Le président de British Telecom déclarait après la privatisation de son groupe : « Maintenant quand j'achèterais des équipements, je pourrais faire mon marché non seulement en Grande-Bretagne ou en Europe, mais partout où l'on me proposera le meilleur rapport qualité/prix. » Une telle déclaration venait cautionner les analyses qui prônent une restructuration des relations historiques unissant les industriels fournisseurs d'équipements aux opérateurs des réseaux d'infrastructures (électricité, télécom, gaz, rail, etc.). Implicitement, le raisonnement est le suivant. Les opérateurs en monopole ont toujours privilégié les entreprises locales pour cause « d'intérêt national ». Ainsi se seraient instaurées de nombreuses inéfficacités dans les relations entre industriels et opérateurs. La « démonopolisation » des infrastructures, la privatisation et l'internationalisation obligeront les opérateurs à accroître leur productivité. Ces mutations induiront alors un meilleur rapport qualité/prix des services vendus par les opérateurs, ce qui les contraindra à une efficacité croissante des relations avec leurs fournisseurs. En fait, la nature des relations unissant les clients à leurs fournisseurs ne saurait se réduire à un schéma aussi simple que celui-ci et nombre de recherches menées depuis quelques années ont contribué à relativiser ce type de raisonnement en renouvelant les concepts et les résultats acquis jusqu'alors.

Il est possible de distinguer trois approches : la première concerne la détermination de l'organisation efficace des relations verticales du point de vue des acteurs directement impliqués, la deuxième traite de l'utilisation des relations verticales par l'un des acteurs pour asseoir son pouvoir de marché, la troisième resitue les relations verticales dans une perspective plus macroéconomique, afin d'analyser leurs effets potentiels en termes de politique industrielle.

Cette présentation se focalise sur la première approche qui s'inscrit dans la théorie économique de la firme, en mettant l'accent sur la relation entre les modalités de son fonctionnement interne et les mécanismes d'interaction avec son environnement. Dans cet article, nous présenterons les principaux concepts développés dans ces nouvelles problématiques et en infèrerons quelques enseignements pour l'étude des relations verticales entre les opérateurs de télécommunications et leurs fournisseurs dans le domaine de la commutation publique.

Relations verticales et transaction

Dans cette nouvelle problématique, une relation verticale est définie, de façon extensive comme : *une transaction dans laquelle une partie ou la totalité de la production d'une entreprise est fournie directement à une autre entreprise qui l'utilise comme l'un de ses facteurs de production.*

Une *transaction* désigne le transfert d'un bien ou d'un service entre deux processus *techniquement séparables. Si la transaction s'effectue entre deux entités juridiquement séparées, le transfert du bien s'accompagne d'un transfert total ou partiel des droits de propriété.* Dans une logique de marché, l'acquisition du droit de propriété sur un bien ou un service trouve sa contrepartie dans un transfert opposé de monnaie qui constitue le prix du bien. La transaction constitue donc l'opération élémentaire des relations entre activités et agents économiques qu'ils soient

ou non regroupés dans une même organisation. Ce concept est plus large que celui d'échange généralement associé à la réalisation d'un type particulier de transactions, celles transitant par le marché (1).

La question de l'organisation d'une relation verticale réside donc dans la définition des termes de la transaction entre un fournisseur et son/ses clients, c'est-à-dire dans la fixation des conditions d'échange des biens ou services produits par le fournisseur, incluant, notamment, la répartition des gains associés à leur valorisation par les clients.

Investissement spécifique, expropriation et défaillance du marché

Les transactions entre deux entreprises portent sur des biens ou services qui sont *standardisés* (disponibles sur catalogue ou *« étagère »* et emportés tels quels par le client), *hybrides* (personnalisés, c'est-à-dire adaptés à partir d'une base standardisée pour tout client) ou *idiosyncratiques* (totalement sur mesure, c'est-à-dire réalisés complètement à façon en fonction d'un cahier des charges rédigé par le client).

Dès lors qu'une transaction porte sur un bien non standardisé, cela implique que l'une des entreprises adapte sa technologie ou son produit aux spécifications émises par l'autre. Cette adaptation implique qu'un *investissement spécifique* soit réalisé pour assurer la transaction entre le fournisseur et un client particulier (2). L'entreprise réalisant l'investissement spécifique se « lie » à son partenaire de l'échange, car cet investissement produit un actif spécifique qui ne pourra être aisément redéployé en cas de non-réalisation de la transaction avec le partenaire prévu. Le coût éventuel de redéploiement de l'actif spécifique ou *coût de transition (switching cost)* se traduit par des pertes qui correspondent au niveau des coûts *irréversibles (sunk cost)* (3).

Dans une relation pure de marché où il n'existe aucune coordination *a priori* entre les entreprises, un fournisseur qui réaliserait un investissement spécifique pour proposer un bien valorisable par un client et un seul ne maîtriserait donc plus la valorisation de ses actifs. Celle-ci dépend aussi de la décision de son client d'accepter la transaction sur le bien conçu uniquement pour lui, mais sans engagement quelconque de sa part *a priori*. La perte d'autonomie du fournisseur constitue une altération de ses droits de propriété sur les actifs produits en faveur du client. Le client peut utiliser cette dépendance du fournisseur pour littéralement *« exproprier »* le fournisseur de ses actifs en achetant le bien à un prix très inférieur à son coût.

Pour parer cette situation, le fournisseur peut alors contacter le client *avant* d'investir dans le développement du bien qui lui est dédié. Il tente d'instaurer un mécanisme de *concertation ex ante* indispensable à la réalisation d'une transaction sans « risque ». Cette concertation, préalable à l'échange, indique que la transaction ne s'effectue plus dans un cadre purement concurrentiel au sens de la théorie économique. L'objet de la négociation porte évidemment sur les termes de la transaction entre les deux entreprises, dont on supposera, dans un premier temps, qu'elles conservent leur totale autonomie de décision.

Contrats et coûts de transaction

Pour fixer les termes d'une transaction future, les entreprises vont donc s'engager à travers un contrat les liant juridiquement. L'établissement du contrat présente des coûts directs et indirects qualifiés globalement de coûts de transaction. Ils se décomposent schématiquement en :

(1) Pour WILLIAMSON : « Il y a transaction lorsqu'un bien ou un service est transféré de part et d'autre d'une interface technologiquement distincte. Une étape de l'activité se termine et une autre commence. » (1989, p. 142.)

(2) De façon générale, la spécificité d'un investissement peut être due à la localisation des actifs, être de nature physique et se rapporter aux techniques utilisées ou à la nature des produits, être de nature humaine car immobilisant une expertise tout à fait particulière, ou être liée à tout actif dédié à un échange particulier. Cette spécificité ne renvoie donc pas directement aux caractéristiques techniques des processus de production.

(3) Ces coûts peuvent être de nature matérielle ou immatérielle, notamment toutes les dépenses de développement nécessaires à la mise au point du bien faisant l'objet de l'échange (*cf.* BENZONI,1991).

– *coûts d'établissement* des transactions *(set-up costs)* : recherche d'informations sur les produits, les technologies, sur les bons partenaires, coûts de négociation, coûts de rédaction des contrats, etc. ;

– *coûts d'exécution* des transactions : coûts de gestion des éventuels conflits, d'aménagement explicite ou implicite de certaines clauses des contrats, coûts d'une défaillance d'un des partenaires, etc.

Nombre de coûts associés à la passation des contrats sont en fait assimilables à des coûts fixes. Une fois les termes d'un contrat établis, le montant des coûts de transaction tend à ne varier guère ni avec le nombre de transactions effectuées dans le cadre de l'accord conclu, ni avec la diversité des biens ou des services concernés par l'accord. Ainsi, à l'instar de la production, l'activité d'organisation bénéficie-t-elle des effets classiques d'*économies d'échelle* et d'*économies d'envergure (economies of scope)* : le coût unitaire d'une transaction par bien échangé baisse avec le nombre de transactions et le nombre de biens entrant dans le cadre d'un contrat. La *fréquence et la surface des transactions* affecteront logiquement le mode d'organisation des relations contractuelles choisi par les agents.

Cependant, on imagine que les coûts d'établissement et d'exécution d'un contrat s'élèvent d'autant plus que l'incertitude sur l'objet de la transaction croît. L'incertitude désigne l'impossibilité de prévoir *tous* les événements pouvant survenir pendant la durée du contrat. L'incertitude procède toujours d'une carence d'information.

La carence d'information peut être subie symétriquement par les deux parties et être non volontaire. Il est souvent impossible d'envisager tous les états du futur et, par conséquent, de se protéger contre des événements non anticipatoires en inscrivant des clauses adéquates et précises dans les contrats. L'incertitude est alors *radicale*. Dans ce contexte peuvent apparaître des pertes ou des gains totalement imprévus. A qui revient les gains ou qui subit les pertes lorsque des événements non prévus se produisent ? Les contrats signés ne précisent pas logiquement le(s) destinataire(s) des gains ou pertes liés à des événements totalement imprévus ; en cela, de tels contrats sont *incomplets* (4). L'enjeu et la difficulté de la rédaction d'un contrat incomplet pour cause d'incertitude radicale résident justement dans l'attribution *a posteriori* des *droits* dits *résiduels* (5) sur ces gains ou pertes qui, par hypothèse, sont non définis *a priori* tant pour leur montant que pour leur origine. Logiquement, plus l'incertitude sur un contrat sera perçue avec acuité par l'un ou les deux contractants, plus les coûts de transaction s'élèveront, puisque les deux parties devront s'entendre sur des faits imprévisibles, c'est-à-dire rechercher et révéler des informations très difficiles à obtenir, donc très coûteuses. Il semble alors possible de se protéger contre l'incertitude en ne signant que des contrats à court terme, voire à très court terme, qui engagent le moins possible l'avenir. Il reste que nombre de relations clients-fournisseurs ne peuvent s'inscrire dans le court terme, cela n'est ni possible ni souhaitable, notamment si les activités sont fortement capitalistiques, comme dans le cas des réseaux qui nous intéresse ici.

Délégation d'autorité, opportunisme et contrôle

Un autre forme de relation entre le client et le fournisseur peut alors être envisagée. Une participation directe de l'opérateur dans le financement de la recherche semble être un bon moyen pour faire aboutir une transaction en partageant le risque

(4) Par opposition : « Un *contrat complet* est un contrat qui fait dépendre les décisions appropriées (transfert, échange, etc.) de toutes les variables vérifiables, y compris les annonces éventuelles des parties (concernant leur évaluation, coût, etc.). » (TIROLE, 1993, p. 61, note 2.) L'incomplétude des contrats indique que les entreprises prennent leurs décisions dans un contexte de *rationalité limitée*.

(5) Le terme de *droit résiduel* retenu par les économistes s'explique dans la mesure où, sur le fond, le problème posé consiste bien à désigner le détenteur des droits de propriété sur des ressources engendrées au sein d'un contrat qui en ignore l'existence. Les droits de propriété prérépartis au sein du contrat ne portent, en effet, que sur les ressources identifiées (*cf.* GROSSMAN et HART, 1986).

entre les deux entreprises. On passe ainsi du stade de la concertation au stade du *partenariat.*

L'un des contractants perd une part de son autonomie et accepte une *délégation d'autorité* en faveur de l'autre. L'entreprise disposant de l'autorité peut ainsi prendre des décisions sur l'interprétation du contrat en cas d'événements non prévus par les clauses. Plus la délégation d'autorité est importante, plus le contrat sera rédigé de façon lâche, puisque les procédures d'ajustement pourront être imposées par l'une des parties à l'autre. La délégation d'autorité constitue une altération des droits de propriété pour l'entreprise qui s'y soumet. Bien entendu, l'entreprise déléguant son autorité exigera de conserver un pouvoir de contrôle sur les décisions.

Ce type de relation établie entre deux entités est qualifié de *relation d'agence* par les économistes (6). Le *principal* confie la réalisation d'une tâche à l'*agent*, généralement contre rémunération. La question légitime qui se pose rapidement est la suivante : l'agent mérite-t-il la confiance du principal ? Autrement dit, l'agent mobilise-t-il toutes ses qualités qui justifient sa rémunération afin de réaliser la tâche qui lui a été confiée ?

Derrière ces interrogations surgit le problème de *l'asymétrie d'information.* L'agent dispose en fait de plus d'informations que le principal, car il connaît mieux que lui l'effort réel qu'il déploie dans l'accomplissement de sa tâche. Ainsi, dans une relation verticale, le client (principal) se trouve en situation d'infériorité informationnelle par rapport au fournisseur (agent), s'il ne connaît qu'imparfaitement les conditions réelles de production de l'activité de production de ce dernier. Ce phénomène sera d'autant plus marqué que l'activité est nouvelle (incertitude radicale), que le client dispose de peu d'éléments de comparaison ou de pression (monopole du fournisseur), que la vérification des coûts du fournisseur (audit) est complexe, donc onéreuse.

La carence d'information peut aussi résulter de la stratégie de l'agent. Cacher volontairement de l'information dans un processus contractuel stipule l'existence d'un comportement *opportuniste* (7). Il s'agit d'obtenir des gains par la ruse, la tricherie ou l'habileté procédurière, soit au moment de la négociation du contrat, soit au moment de son exécution. L'entreprise potentiellement victime d'opportunisme doit s'en protéger par des clauses adéquates au sein des contrats, notamment celles instaurant des contrôles *ex ante* et *ex post* qui augmentent les coûts de transaction et complexifient l'organisation des transactions.

La surveillance dans l'exécution d'un contrat se pose avec d'autant plus d'acuité que les deux entreprises sont juridiquement indépendantes. En effet, le comportement opportuniste s'instaure parce que l'information permettant au principal de contrôler l'agent est non *observable* et/ou parce qu'elle est non *vérifiable*. Par non vérifiable, on désigne une information pouvant servir de preuve opposable à un tiers (tribunal notamment), en cas de non-respect du contrat (8).

On observe la quantité sans pouvoir vérifier la qualité. Seul un *insider* peut acquérir suffisamment de connaissances pour vérifier la qualité des efforts déployés en interne. Substituer le contrôle externe par un *contrôle interne* constitue un moyen envisageable pour contourner l'obstacle du contrôle de l'information. Concrètement, on annihile l'indépendance de l'entreprise partenaire par une opération d'acquisition partielle ou totale de son capital. En acquérant un droit de propriété sur l'entreprise, on acquiert l'autorité pour obtenir l'information sur sa gestion interne et sa stratégie (9).

(6) JENSEN et MECKING, 1976.

(7) WILLIAMSON, 1975.

(8) La « ... "vérifiabilité" est liée à la possibilité qu'a le principal d'observer la performance de l'agent, sans pouvoir confirmer ses observations devant un tribunal. » (TIROLE, 1993, p. 80.)

(9) Analyse que l'on trouve chez ARROW 1975.

Prises de participation, intégration et coûts d'organisation

Des prises de participation totales ou partielles, minoritaires ou majoritaires, croisées ou non, vont aboutir à fusionner, plus ou moins, les centres de décision des entreprises. Il en découle une perte d'autonomie, partielle ou totale, pour ces entreprises dont les relations s'établissent, désormais, dans un cadre organisationnel relevant avant tout de la *hiérarchie* et non plus du marché. Les coûts de transaction supportés pour organiser les relations entre entreprises, auparavant autonomes, disparaissent donc. Une *autorité* décisionnelle (le siège, la direction générale, le conseil de surveillance, etc.) détient dorénavant le pouvoir d'organiser, voire d'imposer, les termes des transactions entre les entreprises (10). La création de cette autorité et son fonctionnement créent des coûts de gestion et de contrôle des transactions internes à l'organisation, à savoir les *coûts d'organisation.* Ces coûts contrebalancent l'économie réalisée sur les coûts de transaction, ils incluent notamment :

– *des coûts de contrôle interne* à cause des comportements opportunistes liés aux asymétries d'information propres à toute organisation hiérarchique où existe une délégation d'autorité *(cf. supra) :* ces comportements se manifestent aussi à l'intérieur de l'organisation ;

– *des coûts de transfert, de gestion, de partage ou non de l'information,* car toute organisation non tyrannique ou non dictatoriale implique des prises de décisions plus ou moins collectives dont les économistes ont révélé depuis longtemps les insurmontables travers (11).

Dans une configuration où les relations verticales sont placées sous l'égide d'une autorité, les prix des transactions négociés entre entreprises appartenant au même groupe correspondent à des *prix de transfert.* Ces prix refléteront, le cas échéant, les objectifs stratégiques du groupe intégré plutôt que les structures de coût des entreprises qui le composent. Les termes des transactions entre entreprises liées sur le plan capitalistique seront alors conditionnés par la structure et la répartition des droits de propriété entre les entreprises concernées, et plus précisément dans le cas des sociétés par action, par la répartition des droits de vote qui détermine la subordination hiérarchique effective. Seule l'*intégration,* c'est-à-dire le contrôle total des droits de propriété des deux entreprises par les mêmes propriétaires, permet de s'affranchir de ce type de problème.

L'intégration entraîne, pour l'activité en amont, la création d'un marché captif (12). La capacité d'absorption de l'activité aval peut même apparaître suffisamment importante pour que toute la production de la filiale amont soit écoulée dans la filiale aval. La sécurisation des débouchés présente des aspects positifs et négatifs. Côté positif, l'intégration permet aux filiales de se coordonner pleinement et d'éviter les avatars liés aux investissements spécifiques. Côté négatif, l'intégration, en supprimant la pression concurrentielle, peut freiner le dynamisme de l'amont et de l'aval (13), de telle sorte qu'une entreprise intégrée se révèle, à long terme, moins performante que des entreprises indépendantes. En cas d'intégration, il faut pouvoir instaurer des *incitations internes* aptes à entretenir une émulation qui, de fait, était assurée « spontanément » par le marché lorsque les

(10) Il importe de distinguer les concepts de délégation d'autorité et d'autorité hiérarchique (*cf.* Ménard, 1990). Dans ce dernier contexte, l'autorité est assise sur une répartition inégale des droits de propriété qui implique une subordination "quasi légale" d'un agent à l'autre, tandis que, dans le cas de la délégation d'autorité, la subordination est librement consentie.

(11) ARROW, 1974. L'exposé des limites de l'organisation dépasserait le cadre de cette présentation ; pour une approche synthétique et didactique, *cf.* Ménard, 1990.

(12) C'est l'un des aspects qui est au centre des préoccupations des autorités concurrentielles lorsqu'elles se penchent sur les effets de l'intégration verticale (*cf.* BLAIR et KASERMAN, 1985).

(13) La sécurisation de l'amont peut aussi entraîner une perte de dynamisme de l'aval, si ce dernier délègue totalement sa politique d'approvisionnement à l'amont. L'aval abandonne ainsi la « veille » sur les activités produisant ses *inputs.* L'aval risque ainsi de se couper d'opportunités pour ses propres activités dans la mesure où l'amont ne proposera que des solutions qu'il est à même de produire, mais qui ne sont pas nécessairement les plus efficaces.

entreprises étaient indépendantes. De multiples mécanismes de gestion des transactions internes peuvent alors être envisagés pour pallier les inconvénients de l'intégration : organisation par centre de profit, etc. Aucun ne constitue une panacée.

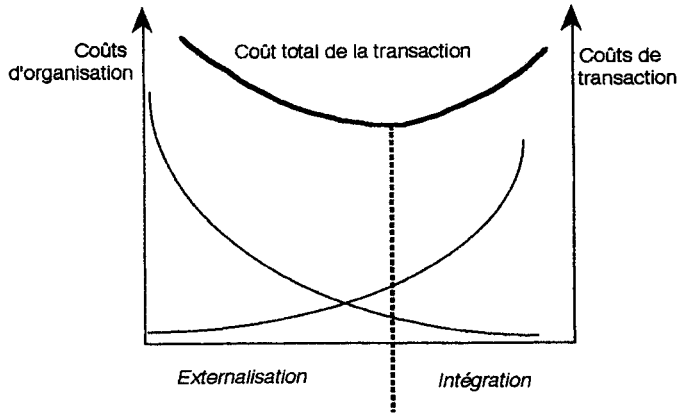
L'arbitrage marché-hiérarchie : éléments de synthèse

Les relations verticales embrassent donc un champ dont la complexité avait longtemps été sous-estimée par la théorie économique. Les formes organisationnelles multiples qui se déploient dans les relations entre clients et fournisseurs apparaissent d'abord comme le produit de l'environnement au sein duquel elles se structurent : standardisation ou non des biens et services échangés, niveau de l'incertitude, virulence des comportements opportunistes.

Pour définir une organisation appropriée à la gestion d'une relation verticale, il faut pouvoir effectuer un arbitrage entre les coûts de transaction associés à la passation d'un contrat externe et les coûts d'organisation de cette transaction organisée en interne. Si les coûts de transaction sont inférieurs aux coûts d'organisation, une organisation des transactions par le *marché* (séparation des activités) s'impose ; inversement, si les coûts de transaction dépassent les coûts d'organisation, l'organisation doit tendre vers la *hiérarchie* (intégration des activités) (14). Selon cette logique, en imaginant un continuum très théorique des modes d'organisation, le calcul à la marge peut même revenir à l'honneur : « Une entreprise tend à s'agrandir jusqu'à ce que les coûts d'organisation de transactions supplémentaires en son sein deviennent égaux aux coûts de réalisation de cette même transaction par le biais d'un échange sur le marché ou aux coûts d'or-

L'arbitrage faire ou faire faire : une approche en termes d'optimisation

Imaginons une entreprise s'intéressant à une activité donnée. Pour chaque modalité d'organisation de cette activité, elle évalue un coût de transaction total égal à la somme des coûts de transactions qu'elle effectue avec cette activité, l'entreprise peut évaluer un coût moyen total de la transaction. Si le minimum de ce coût moyen total se situe à un point où les coûts de transaction sont supérieurs aux coûts d'organisation (partie droite du trait en pointillé sur la figure), alors l'activité devra être plutôt internalisée (intégration de l'activité et gestion de la transaction sur un mode plus hiérarchique que marchand) ; vice et versa, si le minimum du coût total moyen se situe à un point où les coûts de transaction sont inférieurs aux coûts d'organisation (partie gauche du trait en pointillé sur la figure), alors les transactions avec l'activité devront être gérées selon des modalités plus proches du marché (l'activité reste externalisée et est réalisée par une ou plusieurs entreprises conservant une autonomie plus ou moins accentuée).



(14) Rappelons que ce terme stipule que l'une des parties ne dispose pas d'une pleine autonomie de décision et subordonne en totalité ou en partie ses actions aux décisions de l'autre partie.

ganisation dans une autre entreprise (15). » L'arbitrage entre le *faire* (tendance à l'intégration et à la hiérarchie) et le *faire faire* (tendance à l'externalisation et au marché) redevient un problème d'optimisation sous contrainte (cf. encadré).

O. E. Williamson (16) a proposé une démarche normative et synthétique en reprenant les concepts présentés ci-dessus. La recherche de l'efficience dans l'organisation des relations verticales est l'objectif recherché par les deux entreprises contractantes, qui cherchent à minimiser le coût total de leurs transactions. Les parties de l'échange doivent opter pour un *mode d'administration* des transactions *(governance structure)* qui favorise la réalisation de cet objectif. Le mode choisi dépend de la valeur prise par trois paramètres influençant, *ex ante* et *ex post,* le coût total de transaction, à savoir : l'incertitude radicale, la fréquence des transactions, le degré de spécificité de l'investissement (17). D'emblée, les agents sont supposés opportunistes et l'un des enjeux du choix du mode d'administration des transactions consiste à se protéger de ce comportement au moindre coût.

Concernant l'incertitude, trois degrés sont distingués : faible, intermédiaire et élevé. Le modèle générique se situe dans un contexte d'incertitude intermédiaire. Ce parti pris permet d'éviter l'étude de situations extrêmes. En effet, en l'absence d'incertitude, les contrats pourront être complets. Dès lors, il n'y a plus d'enjeu véritable à déterminer le bon mode d'administration des transactions, les contrats sauront prévoir toutes les éventualités pouvant surgir dans les transactions. A l'opposé, en cas d'extrême incertitude, une démarche générale aurait peu de valeur indicative. Ces situations extrêmes doivent donner lieu à des analyses *ad hoc* plutôt que de se conformer à des prescriptions issues de schémas généraux. Au total, comme l'avait si bien dit R. Linda : « Quand on sait tout ou quand on ne sait rien sur un marché donné, mieux vaut enfermer ses instruments économiques dans un tiroir et fermer celui-ci à clé (18). »

La transaction unique étant considérée comme exceptionnelle et finalement peu intéressante, on restreint l'analyse à deux niveaux de fréquence des transactions : l'occasionnel et le récurrent. Enfin, trois degrés de spécificité sont distingués : investissement non spécifique s'agissant de biens standardisés, investissement moyennement spécifique pour les biens personnalisés (hybrides) et investissement spécifique pour les biens totalement sur mesure (idiosyncratiques).

Figure 1
Paramètres des transactions et modes d'organisation des transactions

<table>
<tr><th rowspan="2">Fréquence des transactions (pour l'acheteur)</th><th colspan="3">Caractéristiques de l'investissement (vues du côté fournisseur)</th></tr>
<tr><th>Non spécifique</th><th>Moyennement spécifique</th><th>Spécifique</th></tr>
<tr><td>Occasionnelle</td><td rowspan="2">MARCHÉ
(contrats standards)</td><td colspan="2">STRUCTURE TRILATÉRALE
(arbitrage par un tiers)</td></tr>
<tr><td>Récurrente</td><td>STRUCTURE BILATÉRALE
(contrats relationnels)</td><td>INTÉGRATION</td></tr>
</table>

Source : d'après Williamson, 1979, p. 253.
(15) COASE, 1973, p. 45.
(16) WILLIAMSON, 1979.
(17) Id pp. 238-239.
(18) LINDA, 1976, p. 4.

Dans un monde d'incertitude intermédiaire, Williamson indique le mode efficient d'administration des transactions selon la fréquence des transactions et le degré de spécificité de l'investissement. Quatre cas types sont finalement retenus (figure 1). Au sein de cette grille, les entreprises choisissent le mode d'administration des contrats adapté à la nature des transactions qu'elles effectuent.

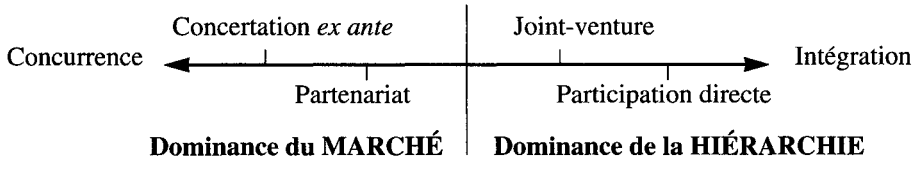
Quelques enseignements pour les télécommunications

Nombre de commentateurs ont relevé le caractère peu opérationnel de ces nouvelles approches. Cette remarque est légitime. La théorie bute sur de redoutables problèmes de mesure concrète des concepts qu'elle propose. A travers cet obstacle, c'est donc ni plus ni moins que la validation de la théorie qui est en cause. Cependant, lorsque l'on connaît l'extrême restriction des hypothèses nécessaires à la validation de la théorie de la concurrence pure et parfaite, on doit se demander si, finalement, cette critique à propos du caractère « inopérationnel » ne s'applique pas d'abord à cette dernière théorie, et par extension à l'ensemble de la théorie micro-économique. Il reste que l'on ne saurait se contenter d'une telle réponse pour balayer certains problèmes de fond auxquels se trouve confrontée la nouvelle théorie de la firme.

L'opérationnalisation effective de la théorie de la firme soulève des problèmes de deux ordres distincts. D'un côté, elle impose de préciser concrètement le contenu des concepts utilisés dans une démarche qui serait sans doute interdisciplinaire et imbriquerait les acquis et les savoirs en matière de droit (pour l'identification et la qualification des formes contractuelles) de gestion et de sociologie (pour celles des formes organisationnelles) et d'économie. D'un autre côté, cette opérationnalisation renvoie au problème de l'obtention de l'information sur les contrats entre firmes ou internes aux firmes. Par un effet bien compréhensible, plus la théorie économique s'approche du fonctionnement réel du monde des affaires, plus elle révèle les mécanismes et les enjeux des décisions des acteurs et plus elle se heurte à un problème d'acquisition des données permettant de confirmer ou non ses hypothèses.

On trouve là l'une des raisons essentielles pour lesquelles nombre de travaux empiriques fondés sur les concepts présentés ici ont souvent circonscrit leur étude à la simple analyse des décisions faire ou faire faire *(make or buy)*. En restreignant les relations verticales à l'alternative concurrence-intégration, les chercheurs ont pu tenter de valider certaines de leurs hypothèses sur la base d'informations essentiellement publiques, donc aisément accessibles. Ainsi, la réflexion a privilégié les deux modes extrêmes d'organisation des relations verticales (concurrence et intégration), au détriment des modes intermédiaires. Pourtant, rien ne permet de penser que ces formes extrêmes dominent le champ des relations entre firmes ; au contraire, une observation sommaire de la réalité industrielle laisse présager que ce sont bien ces formes intermédiaires qui constituent l'essentiel du tissu de relations qui se nouent entre les acteurs économiques. D'ailleurs, Williamson constate lui-même : « Longtemps, j'étais persuadé que les modes intermédiaires d'administration des transactions étaient difficiles à organiser et, par conséquent, instables (...), maintenant, je suis persuadé que ces

Figure 2
Principaux modes d'organisation des relations verticales



modes d'administration des transactions sont les plus courants (19). »

Concrètement, on recensera ici schématiquement six modes d'organisation des relations verticales (figure 2) : d'un côté, la concurrence, la concertation et le partenariat qui tendent vers une organisation plutôt marchande des relations, de l'autre côté, les joint-ventures, les participations et l'intégration qui relèvent d'une organisation plutôt hiérarchique.

Nous pouvons appliquer cette grille aux formes d'organisation des relations verticales entre les industriels producteurs d'équipements et les opérateurs de télécommunication dans les cinq plus grands pays industrialisés (*cf.* tableau 1). Dans ce tableau sont identifiées les formes de relations verticales adoptées avec leurs fournisseurs dans le domaine de la commutation publique.

Le premier constat est celui de la diversité des formes adoptées. En effet, toutes les configurations présentées dans la figure 2 sont présentes, à l'exception d'une, et non la moindre, celle de la concurrence. Cela atteste clairement, nous semble-t-il, du caractère spécifique de l'investissement en commutation. Les partenaires de l'échange doivent donc se « lier » pour pouvoir organiser leurs transactions et s'abstraire des mécanismes concurrentiels purs, dont nous avons relevé l'inefficacité dans ce contexte. Le choix de la forme d'organisation semble procéder plus de facteurs externes à la transaction que des caractéristiques propres à celle-ci, contrairement au schéma proposé par Williamson (*cf. infra* tableau 1). Les contraintes institutionnelles et réglementaires pesant sur les opérateurs ont largement contribué à structurer ces relations.

Dans les pays européens et au Japon, les considérations d'indépendance nationale et de politique industrielle pour un opérateur public contractant avec des industriels privés ont débouché sur des formes de concertation et de partenariat. Il est alors intéressant de relever que, lorsque l'ensemble du secteur des télécommunications se trouvait dans une situation concurrentielle, les relations verticales retenue tendaient plutôt vers l'intégration. Le cas d'AT&T et de Western Electric constitue un héritage de cette période, mais on doit noter qu'il en allait de même en Grande-Bretagne, en France ou au Japon avant la nationalisation des opérateurs à la fin du siècle dernier. De même, on retiendra que depuis le démantèlement du Bell System, nombre de Bell Operating Companies (BOC) demandent la levée de l'interdiction d'entrée dans le secteur de la production des équipements de télécommunication. Tous ces éléments semblent montrer que la maîtrise de l'innovation en amont produit des avantages concurrentiels en aval, tels que l'implication dans la production des technologies chez les industriels, et que le contrôle des brevets par les opérateurs soit un impératif lorsque ces derniers sont soumis à la concurrence sur leurs propres activités.

Le second constat concerne la stabilité interne des formes de coopération adoptées, comme en atteste la date d'instauration de ces relations indiquée dans le tableau. On observe que, sauf en cas de modification majeure des contraintes ou objectifs institutionnels (causes externes à la relation entre opérateurs et industriels), les relations verticales dans ce domaine sont d'une stabilité remarquable. Ainsi, en dépit des nombreux problèmes et tensions qui ne doivent pas manquer de surgir entre les opérateurs et leurs fournisseurs, ceux-ci préservent leurs liens. Cette stabilité constitue un second indicateur du degré de spécificité des investissements en commutation publique. Il est remarquable d'observer que, dans les pays où la déréglementation est effective depuis une dizaine d'années, la structure des fournisseurs n'a pas fondamentalement évolué. Seules les BOC ont rééquilibré leurs approvisionnements en faveur de Northern Telecom. Mais, cette dernière firme, issue historiquement de Western Electric (la filiale d'AT&T spécialisée dans la production

(19) WILLIAMSON, 1985.

Organisation actuelle des relations verticales en commutation publique

	Opérateurs	Forme des relations verticales	Création	Fournisseurs	Justifications	Fournisseurs 1995
Allemagne	Deutsche Telekom	Concertation	1924	Siemens SEL Detewe Lorenz Berliner	Maintenir une pluralité de fournisseurs nationaux avec des quotas négociés	Siemens (60%) SEL (Alcatel) (40%)
Etats-Unis	AT&T	Intégration verticale	1882	AT&T (100%)	Standardiser et rationaliser la production	AT&T (100%)
	Ameritech Bell Atlantic Bellsouth Nynex Pacific Telesis Southwestern Bell US West	Concertation	1984	AT&T (55%), NT (45%)* AT&T (79%), NT (21%)* AT&T (57%), NT (43%)* AT&T (4%), NT (96%)* AT&T (6%), NT (94%)* AT&T (77%), NT (23%)* AT&T (51%), NT (49%)*	Déréglementation d'AT&T	AT&T
	GTE-Sprint	Joint-venture	1988	GTE-AT&T	Restructuration industrielle	GTE-AT&T
France	France Télécom	Partenariat (Socotel)	1958	LMT (filiale ITT) CGCT (filiale ITT) AOIP CIT (future Alcatel)	Maîtriser l'innovation et créer une industrie nationale dominante	Alcatel (84%) Matra- Ericsson (14%)
Japon	NTT	Partenariat ("NTT family")	1952 1981	NEC OKI Fujitsu Hitachi	Unicité du système de télécommunication avec une pluralité de fournisseurs nationaux Le principe de la NTT family perdure avec la mise en place de pratiques non discriminatoires envers les producteurs étrangers	 NTT family Northern Telecom AT&T (pour l'ATM) Siemens (pour l'ATM)
Royaume-Uni	British Telecom	Concertation	1987	GPT (joint-venture détenu par GEC 40%, Plessey 40% et Siemens 20%)	Restructuration de l'industrie nationale	GPT (100%)

Source : T. VERLYNDE (1995), « Dynamique des relations verticales », miméo, département économie et management, ENST.
*NT : Northern Telecom.

des équipements), ne peut être considérée comme étant techniquement et socio-économiquement totalement externe au Bell System.

Cette stabilité des modes d'organisation des relations verticales montre que, en dépit de l'incertitude radicale associée au développement des nouveaux équipements, les partenaires, sous contrainte de forte spécificité de l'investissement, privilégient effectivement le long terme, en sachant surpasser les inévitables conflits qui ne manquent pas de surgir à propos du partage des droits résiduels sur les gains ou pertes engendrés par des événements non prévus dans les contrats. Le dépassement de ces conflits soulignent qu'un ingrédient essentiel entoure le déroulement des relations contractuelles, cet ingrédient est la *confiance*. Arrow écrit à ce propos : « La confiance est un important lubrifiant des rapports sociaux. Elle est extrêmement efficace : pouvoir faire confiance à la parole d'autrui, cela évite beaucoup de complications. Malheureusement, ce n'est pas un marchandise que vous pouvez acheter très facilement... Il n'existe pas de marché ouvert sur lequel il soit techniquement possible d'échanger ce bien, en supoposant même que cela ait un sens (20). » Dès lors, on peut supposer que les partenariats de longue durée qui se sont instaurés dans le domaine de la commutation puisent leur stabilité dans cette confiance imposée par le caractère spécifique des investissements. Cette confiance constitue un ciment solide des relations et c'est bien souvent le jeu des forces externes plus que celui des partenaires qui imposent une mutation dans l'organisation de ces relations.

Conclusion

Il reste que les nouvelles approches de la firme ne se substituent pas en toutes circonstances à la théorie de la concurrence et qu'elles ne sauraient justifier *a priori* un dédouanement automatique vis-à-vis des règles et des contraintes du marché. On l'aura remarqué, si la théorie arrive à justifier certaines restrictions concurrentielles liées à l'incertitude ou à la présence d'investissements spécifiques, concrètement, les pratiques en cause dans ses analyses peuvent aisément sous-tendre des comportements de nature monopolistique. C'est sans doute pour cette raison que les autorités concurrentielles semblent rester relativement imperméables aux considérations des nouvelles théories de la firme, préférant fonder leur méthodologie d'investigation sur les préceptes issus de la théorie de la concurrence.

Finalement, les hommes d'entreprise et les chercheurs peuvent trouver ici un terrain de coopération fructueux. Pour les premiers, il s'agirait d'instiller dans le droit de la concurrence une reconnaissance positive de certaines de leurs décisions en matière de coopérations, de partenariats restreints, de prises de participation, d'acquisitions, etc. ; pour les seconds, il serait possible d'opérationnaliser et de valider la théorie en évaluant l'ampleur et la logique des décisions en œuvre dans les organisations économiques. Une discrimination effective entre les pratiques positives et restrictives en matière de relations verticales permettrait alors de mieux cerner les domaines de validité respectifs de la théorie de la concurrence et de la théorie de la firme, de l'abus de position dominante et de la recherche de l'efficience.

Schématiquement, on recense quatre formes de protection contre l'opportunisme : faire jouer la concurrence entre les entreprises, inscrire dans les contrats des mécanismes d'incitations et de sanctions, internaliser en partie ou en totalité la transaction afin de pouvoir faire jouer l'autorité dans les arbitrages et créer un mécanisme coopératif garantissant une certaine stabilité des relations de telle sorte que l'opportunisme à court terme nuise à la réputation de son initiateur, obérant ainsi ses chances d'obtenir des transactions futures. Ces méthodes ne sont pas exclusives l'une de l'autre ; aucune d'entre elles ne constitue une panacée.

Historiquement, la théorie économique avait surtout mis l'accent sur les bienfaits

(20) ARROW, 1974, p. 23.

du marché et posait un oeil suspicieux sur toutes les décisions des agents qui visaient à restreindre le champ d'exercice de la concurrence. Les développements montrent que les formes très variées de la coopération entre firmes ou les pratiques d'intégration verticale pouvaient se fonder sur une recherche de l'efficience.

RÉFÉRENCES

AKERLOF G. [1970], « The Market for Lemons : Quality, Uncertainty and the Market Mechanism », *Quaterly Journal of Economics,* vol. 84, pp. 488-500.

ARROW K.J. [1974], *The Limits of Organization,* Norton & Co Inc., New York.

ARROW K. [1975], « Vertical Integration and Communication », *Bell Journal of Economics,* n° 6.

BENZONI L., « Industrial Organization versus Industrial Economics : les développements d'un programme de recherche », *in* Arena R. et all., *Traité d'économie industrielle,* Economica, 2e édition.

BLAIR R. et KASERMAN D. [1983], *Law and Economics of Vertical Integration and Control,* Academic Press, New York.

BLAIR R. et KASERMAN D. [1985], *Antitrust Economics,* Homewood, Irwin.

BLOIS K.J., [1972], « Vertical Quasi-Integration », *The Journal of Industrial Economics,* vol. 20.

BLOIS K.J. [1980], « Quasi-Integration as a Mechanism for Controlling External Dependencies», *Management Decision,* vol. 18, n° 1.

BOLTANSKI L., THEVENOT L. [1991], *De la justification : les économies de la grandeur,* Gallimard, Paris.

BURMEISTER A. [1994], « Marchés publics et politique technologique : le concept de "demand-pull" », *Revue française d'économie,* vol. IX, 2, printemps.

CHARBIT C., RAVIX J.-T., ROMANI P.-M. [1991], «Sous-traitance et intégration industrielle européenne», *Revue d'économie industrielle,* n° 55, pp. 178-189.

CHARREAUX G [1987], « La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature », in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise,* ouvrage publié avec le concours de la FNEGE et du CEDAG, Economica.

COASE R. [1973], « The Nature of the Firm », *Journal of Law and Economics.*

COASE R. [1972], « Industial Organization : a Proposal for Research », Policy Issues and Research Opportunities in Industrial Organization, V.R. FUCHS, NBER, New York.

Commission des Communautés européennes [1987], *Vers une économie européenne dynamique : livre vert sur le développement du marché commun des services et équipements des télécommunications,* Bruxelles.

Commission des Communautés européennes [1993], *L'ouverture des marchés publics,* Bruxelles.

CREMER J. [1995] « Intégration verticale : un guide pour le praticien », in *Nouveaux développements de l'économie industrielle,* n° exceptionnel de la *Revue d'économie industrielle.*

DE DROUAS F. TURPIN E. [1991], « Les équipements de réseau : quelle politique d'achat pour les opérateurs », *Communications et stratégies,* IDATE, n° 1, 1er trimestre.

DELAPIERRE M. [1991], « Les accords interentreprises, partages ou partenariat ? Les stratégies des groupes européens du traitement de l'information », *Revue d'économie industrielle,* n° 55 (1er trimestre).

EYMARD-DUVERNET F. [1994] « Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens », in Orléan A., édit., *Analyse économique des conventions,* P.U.F., Paris, Chap. 12, pp. 307-334.

FAVEREAU O. [1989], « Vers un calcul économique organisationnel ? » *Revue d'économie politique,* n° 2 (mars-avril).

GEROSKI P.A., [1990], « Procurement as a Tool of Industrial Policy », *International Review of Applied Economics,* vol. 4, n° 2, pp. 182-198.

GEROSKI P.A. [1992], « Vertical Relations between Firms and Industrial Policy », *The Economic Journal,* n° 102, janvier, pp. 138-147.

GROSSMAN S.J., HART O.D. [1986], « The Cost and Benefits of Ownership : A Theory of Vertical and Lateral integration », *Journal of Political Economy,* vol. 94, n° 4, pp. 691-719.

HOLMSTROM B.R., TIROLE J. [1989], « The Theory of the Firm », in Schmalensee R. et, Willig R., edit., *Handbook of Industrial Organization,* Elsevier Science Publishers B. V. Amsterdam.

HOUSSIAUX J. [1957], « Quasi-intégration et rôle des sous-traitants dans l'industrie », *Revue économique* (mars).

HOUSSIAUX J. [1957], « Quasi-intégration, croissance des firmes et structures industrielles », *Revue économique* (mai).

Journal officiel des Communautés européennes [1993], « Directive 93/38/CEE du Conseil, du 14 juin 1993, portant coordination des procédures de passation des marchés dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des télécommunications », Bruxelles.

JOSKOW P.L. [1985], « Vertical Integration and Long Term Contracts : the Case of Coal burning Elelectric Generating Plants », *Journal of Law, Economics and Organization,* pp. 33-80.

JOSKOW P.L. [1988], « Asset Specificity and the Structure of Vertical Relationships : Empirical Evidence », *Journal of Law, Economics and Organization,* Spring, pp. 95-117.

JOSKOW P.L., SCHMALENSEE R. [1983], *Market for Power : an Analysis of Electrical Deregulation,* Cambridge, MIT Press, p. 269.

KATZ M. [1989], *Vertical Contractual Relations,* chapitre 11, pp. 655-722, Hanbook of Industrial Organization, Eds, R. Schmalensee et R. Willig, Amsterdam.

KLEIN B., CRAWFORD R., ALCHIAN A. [1978], « Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process », *Journal of Law and Economics,* n° 297.

KLEIN B. [1983], « Contracting Costs and Residual Claims : the Separation of Ownership and Control », Journal of Law and Economics, 26 (2), pp. 367-374.

LINDA R. [1976], *Méthodologie de l'analyse de la concentration appliquée à l'étude des secteurs et des marchés,* Commision des Communautés européennes.

McGEE J.S., BASSETTI L.R. [1976], « Vertical Integration Revisited », *Journal of Law and Economics,* 19 (1), pp. 17-38.

MOUGEOT M., NAEGELEN F. [1988], « Analyse micro-économique du code des marchés publics », *Revue économique,* n° 4, juillet, pp. 725-752.

PERROUX F. [1966], « Intégration économique. Qui intègre ? Au bénéfice de qui se fait l'intégration ? », *Economie appliquée,* P.U.F., n° 3-4.

PERRY M. [1989], « Vertical Integration", in Schmalensee, R., and Willig, R., (eds.), Handbook of Industrial Organization, North Holland.

PFEFFER J. [1972], « Merger as a Response to Organizational Interdependence » *Administrative Science Quarterly,* vol. 17.

RICHARDSON G.B. [1972], « The organization of industry », *Economic Journal,* vol. 82.

WALKER G., WEBER D. [1984], « A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions », *Administrative Science Quaterly,* vol. 29, pp. 373-391.

WILLIAMSON O.E. [1971], « The Vertical Integration of Production : Market Failure Considerations », *American Economic Review,* n° 61 (mai).

WILLIAMSON O.E. [1975], *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications,* The Free Press, New York.

WILLIAMSON O.E. [1979], « Transaction-Cost Economics : the Governance of Contractual Relations », *The Journal of Law and Economics,* october, pp. 233-262.

WILLIAMSON O.E. [1981], « The Moderne Corporation, Origins, Evolution, Attributes » Journal of Economic Litterature, n° 2.

WILLIAMSON O.E. [1985], *The Economic Institutions of Capitalism,* The Free Press, New York.

WILLIAMSON O. E. [1986], *Economic Organization : Firm, Market and Policy Control,* New York University Press, New York.

WILLIAMSON O.E. [1988], « Corporate Finance and Corporate Governance », *The Journal of Finance,* vol. XLIII, n° 3, pp. 567-591.

WOODWARD J. [1965], I*ndustrial Organization : Theory and Practice,* 2nd eds, Oxford University Press, Oxford.