

## Thème 2. Les relations interorganisationnelles

1

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



### Intérêt dans le cadre du master COSI

- Nécessité des relations inter-entreprises
- Des problématiques propres...
- ... mais très variées!
- Besoin d'expertise.

2

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## Les faits

- Empiriquement
  - Un accroissement depuis les années 80 des accords contractuels inter-firmes « non standards »
  - Des innovations organisationnelles
  - Des problèmes variés surviennent:
    - Dans les accords de partenariat en R&D: conflit sur la **propriété intellectuelle**
    - Dans les marques collectives: problèmes liés à **la réputation**
    - Dans le contrats de sous-traitance: problème de non respect des délais (construction), mise en œuvre des sanctions, etc.

3

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## Les enjeux

- Théoriquement
  - Jusqu'à mi-80s quelques contributions sur les **contrats interfirmes**
  - Mi-80s: la TCT les considère explicitement comme **des formes stables**
- « *Whereas I was earlier of the view that transaction of the middle kind were very difficult to organize and hence were unstable, ..., I am now persuaded that transactions in the middle range are much more common* » Williamson, 1985, p83
  - 1991: Williamson, « Comparative Economic Organization: the analysis of discrete structural alternatives, Administrative Science Quarterly, 36, 269-296.
  - Depuis, un sujet en soit, beaucoup de littérature qui cherche à systématiser et modéliser le concept de FH, notamment en TC: Ménard (2004), JITE 160, 345-376

4

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## Objectifs de cette partie

- Qu'est ce qu'une **forme hybride** ?
- Quel sont les principes de fonctionnement (mode de coordination, d'organisation, pilotage) de ces FH, leur rôle dans une économie de marché, les conditions d'efficacité?
- **Questions sous-jacentes:**
  - Le choix de s'engager dans cette forme organisationnelle par rapport à l'intégration et au marché. Est-ce un choix en soit (au sens où elles ont leurs propriétés d'efficacité propres ), ou c'est « faute de mieux »? Déterminant du choix? Efficacité du choix?
  - Est-ce stable ou provisoire/ transitoire?
  - Le point de vue de la politique de la concurrence?

5

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## Une tentative de définition

- Tous les arrangements organisationnels conduisant à **une coordination significative** entre des unités qui demeurent **juridiquement autonomes** et qui gardent des **droits de propriété distincts**.
- Unités qui vont structurer au moins une partie de leurs transactions en ayant recours à des mécanismes autres que le système de prix et qui vont pour cela **mettre en commun des ressources** sans pour autant fusionner leurs droits de propriété.

6

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## Plan

1. **Les formes hybrides dans l'arbitrage organisationnel**  
(la vision de la TCT)
2. **La diversité des formes hybrides**
  - Typologie
  - Régularités
3. **Politique de la concurrence et FH**

7

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## 1- Les formes hybrides dans l'arbitrage organisationnel

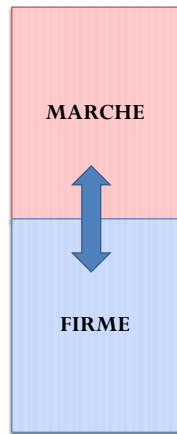
La vision de la TCT

8

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## L'arbitrage firme vs marché



- **MARCHÉ** = coordination par le prix / autonomie des parties
  - Avantages comparatifs : flexibilité et incitations
  - Désavantages comparatifs : rigidité et surveillance et contrôle difficiles (opportunisme)
- **FIRME** = coordination par la hiérarchie / moindre autonomie des parties
  - Avantages comparatifs : meilleure contrôle et adaptation (flexibilité)
  - Désavantages comparatifs : moins incitatif que le marché (nécessité d'autres incitations → cf. Thème 3)

↑  
↓  
= instabilité!!

9

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## L'arbitrage firme vs marché

- **Williamson (1975)**
  - Deux seules SG éligibles à l'encadrement des transactions
  - Les formes hybrides sont par nature instables
- **Démonstration**
  - Si la transaction nécessite des investissements spécifiques → incitations à avoir une relation de durée égale à la durée de vie des actifs développés (existence d'une QRA)
  - Dès lors, 3 possibilités:
    - Contrat de LT
    - Séries de contrats de CT
    - Intégration verticale
  - MAIS, rationalité limitée ⇒ contrat de LT incomplet ⇒ risque d'opportunisme (renégociation *ex post*)
  - Conséquence: faible incitation à investir au-delà de l'investissement déjà réalisé ⇒ **Intégration verticale**

10

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## L'arbitrage firme vs marché

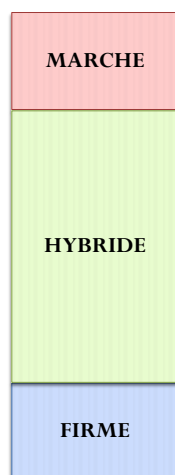
- L'incomplétude inhérente à toute relation de IT permet certes des capacités d'adaptation MAIS le risque que les agents profitent de cette incomplétude ex post empêche le développement d'un niveau optimal d'actifs spécifiques.
- Williamson (1985)
  - Modification par Williamson de son approche initiale = les formes hybrides sont des SG à part entière.
  - Il considère désormais qu'il est possible de trouver des structures soutenues par des **ENGAGEMENTS CREDIBLES** en dehors des structures de marché et hiérarchiques.
  - Même des transactions exposées à l'opportunisme peuvent être réalisées au travers d'engagements contractuels SI des gardes fous appropriés ont pu être déterminés *ex ante*.

11

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## Les formes hybrides



- **HYBRIDE**
  - Autonomie conservée (sur une partie de l'activité)
  - Interdépendance qui suppose des investissements communs (sur une autre partie)
  - Flexibilité (acteurs moins « tenus » que dans la firme)
  - Possibilité d'adaptation (négociation entre partenaires, intérêt commun à la pérennité de la relation)
  - Incitations plus fortes que dans la firme (car il subsiste de la concurrence)

12

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## Le modèle heuristique

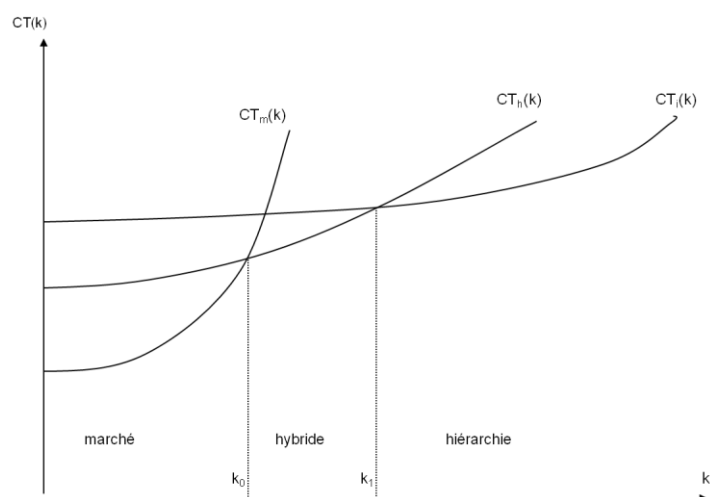
- La stabilité des formes hybrides
  - $i$ =intégration ,  $m$ =marché ,  $h$ =hybride
  - $CT(\cdot)$  = coûts de transaction
  - $k$  = niveau de spécificité des actifs
  - $CT'_m(k) > CT'_h(k) > CT'_i(k) > 0$
  - Il existe  $k_0 < k_1$  tels que:
    - Pour  $k < k_0$  on a  $CT_m(k) < CT_h(k) < CT_i(k)$
    - Pour  $k_0 < k < k_1$   $CT_m(k) > CT_h(k)$  et  $CT_h(k) < CT_i(k)$
    - Pour  $k > k_1$   $CT_m(k) > CT_h(k) > CT_i(k)$

13

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## Le modèle heuristique



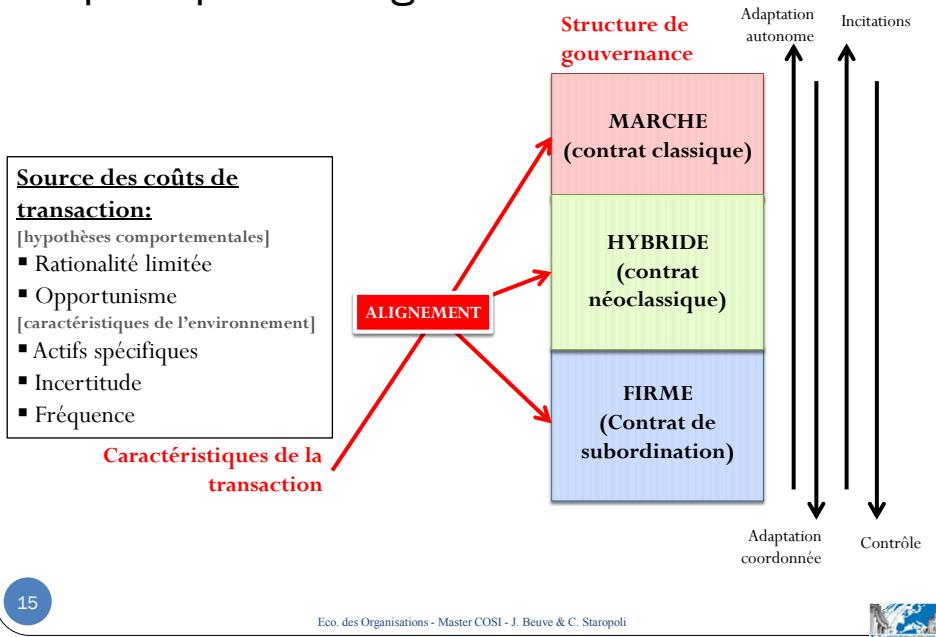
Williamson, 1991, p284

14

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## Le principe de l'alignement



15

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## 2- La diversité des formes hybrides

### Une tentative de caractérisation

- Typologie
- Régularités

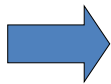
16

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## Plusieurs typologies possibles

- Les accords verticaux/ Les accords horizontaux
- Le niveau de formalisation des liens
- Le recours +/- fort à l'autorité
- La durée des contrats
- La modalité de sélection



### Une analyse au cas par cas!

« Given the variety of hybrid forms, the nature of hybrids, their advantages and disadvantages, and the rules that influence their form must be assessed on a case-by-case basis ».

**Masten, 1996, p12**

17

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli

## L'autorité vs. la hiérarchie (1)

- Dans une firme, le mode de coordination est la **hiérarchie**
  - C'est une relation d'ordre décrite par un arbre inversé
  - **Existence d'asymétries (en termes de droits de propriété) non négociables**: un « supérieur » détient les droit de contrôle et de supervision
  - Le superviseur a la capacité de commander
  - La hiérarchie opère comme sa propre « cour d'appel en dernier ressort » Williamson (1985, chap. 3)
- Dans une FH c'est **l'autorité** qui est le mode de coordination

18

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## L'autorité vs. la hiérarchie (2)

- Def: « délégation par des entités juridiquement distinctes du pouvoir de décision sur une sous-classe de leur domaine d'action » (Ménard, 1994)
- Caractéristique centrale: « **l'intentionnalité** » qui requiert une forme explicite d'agrément entre partenaire et la **possibilité de réversibilité** (d'où l'intérêt des contrats de court terme quasi-automatiquement renouvelable ou de LT mais avec des clauses limitant le pouvoir de l'autorité)
- Cf. A.O. Hirschman, *Exit, Voice, and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. 1970.

19

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## L'autorité vs. la hiérarchie (3)

- Les modalités d'exercice: l'influence, la confiance, le leadership
  - Cf. typologie de Max Weber
- Plus les actifs spécifiques impliqués dans la transaction sont spécifiques, plus l'autorité est forte
- L'autorité maximum s'observe quand il y a création d'institution *ad hoc*
  - *Organisme certificateur (Label)*

20

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## La sous-traitance

- Étude pionnière de Eccles (1981) sur le secteur de la construction qui utilise massivement la sous-traitance
- Base de données: 38 constructeurs / promoteurs
- **Modalité de sélection:**
  - 80% par la négociation
  - 20% par AO ce qui maintient la pression concurrentielle
- **Durée des contrats:** court terme correspondant à un projet mais renouvellement automatique (en moyenne durée de la relation ~ 5 ans en moyenne, un cas à 37 ans).
- Finalement se constituent de **véritables « nœuds » d'entreprises.**
- **Stabilité de l'organisation sous la houlette d'un donneur d'ordre**
- ➔ Intérêt de recourir à la sous-traitance sur le long terme ce qui permet de mieux coordonner que le marché tout en ne supportant pas les coûts de l'intégration!

21

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## Les réseaux de firmes / clusters

- « Réseau » au sens de **liens contractuels entre plusieurs entités** qui demeurent autonomes juridiquement, avec ou sans entité centrale, plus ou moins de ramifications, etc.
  - *Supply chain* (ex. dans le secteur agricole portant sur le contrôle de qualité/ de quantité – la traçabilité)
  - Réseaux portant sur les canaux de distribution - logistique (dans la grande distribution)
  - Partenariats en R&D – spécialisation-coopération
- **Nature des relations :** coordination sur les quantités ou la qualité, l'objectif étant d'assurer une stabilité à la relation (signalisation de la qualité)/ coopération/ complémentarité
- **Mode de coordination:** le contrat de long terme, intervention de l'autorité coordinatrice d'un point de vue opérationnel (expertise, position centrale dans la chaîne de transactions)
- ➔ Les frontières sont floues, les liens plus ou moins formalisés

22

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## Le réseau de franchise

- Cas particulier d'un cluster
- Souvent organisé autour d'une « **marque** », à l'initiative des producteurs en général
- L'objectif est de respecter la **réputation** de cette marque (qualité des produits, du service), et **d'exploiter les économies d'échelle**: assurer la visibilité de la marque pour minimiser le coût de recherche pour le consommateur tout en bénéficiant des économies de marketing
- Cela passe par une **uniformisation** et une **standardisation** des processus de production, des modes de commercialisation, de l'aménagement des locaux, des procédures de recrutement, centralisation des informations, des fonctions support (marketing, publicité, comptabilité) ...
- Nécessité de mettre en place des modalités de contrôle et d'incitation alors que se posent **des problèmes d'agence (sélection du bon franchiseur (AS), passager clandestin (MH), etc.)**
- Deux questions
  - ➔ Comment expliquer la coexistence de magasins franchisés et de magasins possédés par le franchiseur?
  - ➔ Comment gérer la relation entre concurrence et coopération entre les franchisés?

23

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## Les marques collectives / Label

- Complémentaire à la marque propre
- Ex. « Label rouge » dans le secteur agricole, Label « commerce équitable »
- Fortes similarités avec la franchise mais il y a une forte coordination en amont et plus généralement une coordination verticale étroite.
- Elles sont à généralement à l'initiative des fournisseurs dans un contexte concurrentiel spécifique (volonté de se différencier)
- **Problèmes d'opportunisme (*free riding*)** importants alors que le contrôle et la surveillance des pratiques sont difficiles à mener surtout si l'arrangement concerne un ensemble de pairs.

24

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## Les partenariats / Association

- Ex: cabinet d'avocats anglo-saxons
- Association de partenaires et forte coordination pour tirer partie d'une réputation
- Mettre en commun des services et garantir la complémentarité (exploiter les économies de gamme)
- Les décisions sont décentralisées malgré une autorité importante

25

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## Les coopératives

- Ex. secteur agricole
- Proche du partenariat mais **mise en commun de ressources** (investissements de long terme) ou de procédés de production.
- Souvent associées à une **marque collective**
- Problèmes de contrôle de la qualité, de l'utilisation des installations communes: risques d'externalités négatives, *free riding*, etc.
- La plupart des **décisions sont décentralisées** en raison du coût de contrôle et de la nature multi-tâches des actions réalisées à l'intérieur de la coopérative.
- Difficulté de définir les droits de propriété, donc **problème de partage de la rente**.

26

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## Les alliances

- Ex. transferts de technologie
- Ex. alliance stratégiques dans le secteur aérien (coordination des horaires, programmes de fidélité, avion affrétés en commun...)
- Proches des contrats standards
- Importance de l'environnement institutionnel, du régime de droits de propriété et du choix entre des formes équitables (*joint-venture*) ou non équitable d'alliances (quasi-intégration)
- Problèmes d'externalité, de *free riding*

27

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## Arbitrage entre deux types de FH?

- **Par rapport aux investissements spécifique:**

→ Le degré **d'interdépendance mutuelle nécessaire** à la relation ce qui se traduit par un degré de **formalisation et de centralisation** dans la SG pour coordonner et contrôler des partenaires qui demeurent indépendants.

- **Par rapport à l'incertitude:**

→ Plus l'incertitude a des conséquences forte sur l'activité, plus le risque d'opportunisme est élevé et plus la **coordination doit être centralisée**. La faculté d'adaptation nécessaire dans un contexte incertain ne doit pas dominer sur le nécessaire contrôle que doivent pouvoir exercer les partenaires.

28

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## Quelques régularités peuvent être dégagées

1. Mise en commun de ressources (investissement spécifiques)
2. Le contrat (formalisation +/- complète des relations)
  - A. Processus de sélection
  - B. Clauses contractuelles
    - a) Le choix du nombre de partenaires
    - b) La durée des contrats
    - c) La spécification des engagements
    - d) L'adaptation
    - e) Dispositifs complémentaires
3. Coopération / coordination / concurrence
4. Problèmes liés au partage de la rente (quasi-rente)



**Ces régularités permettent de distinguer ces FH des relations de marché et de l'entreprise intégrée**

29

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## 1 - Mise en commun de ressources (1/2)

- **Les FH existent car les marchés ne sont pas capables d'associer les ressources de manière efficace**
- **Dépendance mutuelle (bilatérale ou multilatérale) liée aux investissements spécifiques (surtout physique, dédié et de site) qui peuvent être de deux types**
  - **les ressources** qui sont **complémentaires** : chaque partenaire fait ses propres investissements spécifiques à la relation
    - ➔ Nécessité d'avoir une relation de long terme pour inciter à l'investissement (argument classique TCT)
  - **les ressources** qui correspondent à des **investissements joints** (ex. des accords pour le développement et le transfert de produits entre des organisations, ex. transfert de technologie)
    - ➔ Très forte dépendance mutuelle (effet de *lock-in*), relation proche de la quasi-intégration

30

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## 1 - Mise en commun de ressources (2/2)

- **Problèmes de coopération et de coordination sur l'utilisation des ressources:**
  - Planification (standard de qualité, timing, formation du personnel), complexité des tâches à coordonner
  - Problème informationnel (asymétrie, mécanisme de circulation informationnelle)
  - Nécessité de maintenir la stabilité de la relation
  - Nécessité de former les individus impliqués dans les procédures de contrôle
  - Avoir recours à l'**autorité** et la centralisation pour certaines tâches
- **Risques de comportements opportunistes spécifiques:**
  - L'identité des partenaires est importante
    - Williamson = réputation des parties ↔ engagements crédibles / « otages »
    - Beuve & Saussier (2011)
  - La nature des mécanismes de contrôle et d'incitation

31

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## 2 - Le contrat (1/4)

- La TCT considère qu'il existe une classe de contrats propres à la FH: **les contrats « néo-classiques »**  
(Williamson, 1985, p3)
- Dans un contrat néoclassique, les prix jouent un rôle moindre que dans les contrats de marché « classiques ».
- Les clauses portant sur la mise en commun des actifs (souvent complémentaires) en particulier les « **clauses de sauvegarde** » sont centrales.
- Accent mis sur la continuité de la relation (cf. contrat relationnel à la BGM [Baker, Gibbons and Murphy])

32

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## 2 - Le contrat (2/4)

En présence d'incertitude, d'opportunisme et d'investissements spécifiques, le contrat est censé assurer **la stabilité de la relation**, tout en assurant **la flexibilité** nécessaire à des entités qui demeurent indépendantes et réalisent des transactions.

**Le contrat relationnel (BGM 2004).** La dimension relationnelle (non formelle) est importante, le mode de gouvernance choisi devant compléter les blancs du contrats sans que cela ne soit trop coûteux (notamment lors de renégociations). Importance de la continuité dans la relation quand il y a complémentarité des actifs.

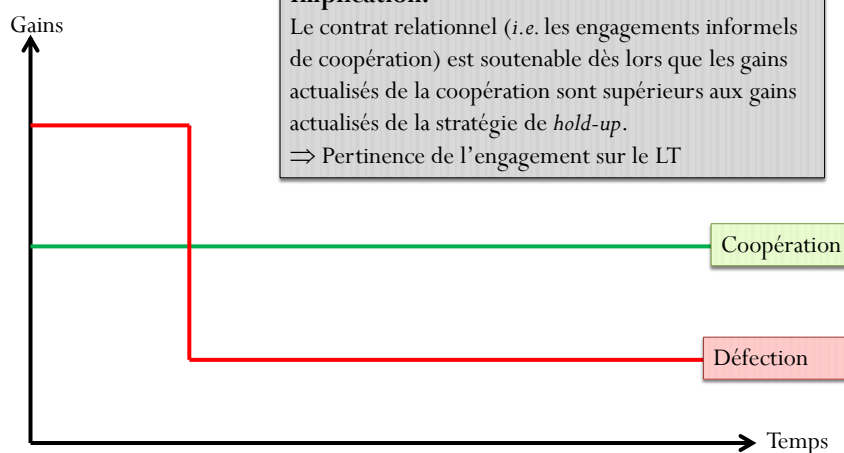
Le contrat sert de **garantie** (coûteuse) face aux problèmes liés à la dépendance bilatérale, aux problèmes de mesure, aux conséquences des changements de conditions dans le temps, à la mauvaise définition des DP et les faiblesses de l'environnement institutionnel

33

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



### Le contrat relationnel (Baker, Gibbons and Murphy, 2002 & 2004)



34

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## 2- Le contrat (3/4)

- Le contrat est forcément **incomplet** et susceptible d'être renégocié, pas de «contrat optimal » possible (au sens de la TA: contrat qui engloberait toutes les contingences possibles)
  - ➔ plus il y a d'investissements spécifiques mutuels, plus les risques de comportements opportunistes sont élevés et plus le **contrôle mutuel sur le co-contractant doit être fort.**

35

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## 2- Le contrat (4/4)

Les questions centrales sur le *design* du contrat

- A. Quel est le **processus de sélection du ou des partenaires** qui minimise le risque d'opportunisme?
  
- B. Quelles sont les **clauses contractuelles** qui permettent de réduire efficacement l'opportunisme tout en minimisant les coûts des renégociations?

36

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## A. Le processus de sélection du co-contractant

- La vision de la TCT: la crédibilité des engagements
  - Les investissements spécifiques
  - Le contrat incomplet et les dispositifs complémentaires (contrat relationnel)
  
- La vision de l'agence: le contrat incitatif
  - La sélection adverse
  - L'aléa moral

37

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## B. Cinq types de clauses contractuelles

1. Le choix du **nombre de partenaires** et les clauses contractuelles relatives à **la résolution des problèmes d'information.**
2. La durée des contrats
3. La spécification des engagements
4. L'adaptation
5. Dispositifs complémentaires destinés à assurer le respect et la stabilité du contrat

38

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



### a) Le choix du nombre de partenaires et résolution des problèmes d'information.

- ⇒ Plus il y a de partenaires, plus les caractéristiques formelles de la SG sont importantes.
- ⇒ Moins il y en a, plus il faut se reposer sur **la confiance mutuelle** et la **réciprocité** pour la révélation d'information.
- ⇒ Dans le cas de grande taille, ou bien on opte pour une SG très formalisée et contraignante (contrat détaillé et standardisé, **règles strictes de contrôle et règlement des conflits** (allant jusqu'au tribunal privé – *private bureaus* ou *désignation d'une 1/3 partie*) ou bien pour une SG décentralisée avec une coordination reposant sur la délégation.
- ⇒ Lorsqu'il y a un petit nombre de participants, le problème clef est celui du partage de l'information. Le **processus de sélection des partenaires est alors essentiel** car ensuite, la diffusion de l'information repose en grande partie sur la confiance et sur les circuits de diffusion d'informations.
- ⇒ On peut mettre en place des procédures de révélation de l'information +/- strictes ou des indicateurs définis *ex ante* sur lesquels les partenaires doivent s'engager à communiquer.

39

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



### b) La durée du contrat

- ⇒ En raison des investissements spécifiques:
  - ⇒ soit des contrats de long terme,
  - ⇒ soit des contrats de court terme reconductibles automatiquement.
  - ⇒ (Joskow 1987: relation croissante entre durée des contrats et degré de spécificité des actifs)
- ⇒ On distingue le contrat et la relation contractuelle (ex. dans l'industrie du bâtiment où les contrat peuvent être reconduit tacitement dans le cadre d'une relation de long terme)

40

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



### c) La spécification des engagements

- Les engagements portent par exemple sur un standard de qualité ou sur les quantités, sur la nature des procédés (cahier des charges) etc...
- Les engagements doivent être crédibles (observables)
- Le contrat est la modalité centrale de contrôle des comportements opportunistes lorsqu'il y a dépendance entre partenaires.
  - Clauses de sauvegarde pour assurer l'engagement des parties
  - Cautionnement
  - Clauses de sanctions (coercitives et résolutoires)

41

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



### d) Les clauses d'adaptation

- ➔ Il y a un arbitrage entre stabilité et flexibilité qui repose sur les **clauses d'adaptation**.
- Définition d'une zone de tolérance par rapport à certaines variables clés:
  - Prix (prix plafond et plancher, procédure d'indexation)
  - Délais
  - Etc.

42

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



### e) dispositifs complémentaires pour le respect et la stabilité du contrat

- Environnement institutionnel du contrat (intervention d'un arbitre rarement extérieur de préférence, constitution d'un ordre privé supérieur (« tribunal privé »), conseil de l'ordre...)
- Rôle donné à des dispositifs informels: confiance, la réputation, la culture partenariale (qui peuvent être promus *via* des dispositifs formels: « clauses de rendez-vous »)

43

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## 3 - La coopération (1/2)

- Association de coordination et concurrence (*competition*)
- On retrouve ces deux éléments dans une firme (concurrence pour l'obtention d'un poste par ex.) mais la différence vient du fait que chaque entité demeure *residual claimant* et qu'elle peut prendre une décision ultime de façon autonome affectant le gain global.
- **Enjeu:** comment les firmes peuvent-elles organiser la coopération de façon à favoriser la coordination des décisions sans perdre les avantages liés à la décentralisation des décisions et à la mise en concurrence?

44

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



### 3 - La *coopetition* (2/2)

- Plusieurs situations possibles
  - Des partenaires qui coopèrent sur un segment (en recherche) mais se concurrencent sur d'autres segments (en développement ou distribution)
    - ➔ Enjeux: définition des droits de propriété
  - Des franchisés qui se font concurrence
    - ➔ Enjeux: clauses de restriction (ex. les boulangers Bannettes)
  - Les partenaires d'une alliance aérienne restent en concurrence sur la vente
  - Remise en concurrence périodique (ex: dans la sous-traitance et dans les PPPs)
- ➔ **Nécessité de mettre en place des dispositifs de régulation et de contrôle internes chargés de définir les contours de la coopération (resp. de la concurrence), le mode de règlement des conflits et la prévention du *free riding*.**

45

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



### 4 - Le partage de la rente (1/2)

- Problème majeur pour l'autorité en raison de la spécificité d'une FH en termes de droit de propriété et le fait que de nombreux facteurs sont non observables et qu'il y a un fort risque de comportements opportunistes.
  - Ex1: **firmes en réseau dans des activités innovantes**. Le résultat est incertain, la contribution de chacun difficile à distinguer et donc la spécification et la répartition contractuelle des droits est difficile à *établir ex ante*
    - Cf. Oxley 1997
  - Ex2: lorsque la coopération génère des externalités importantes (franchise)

46

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## 4 - Le partage de la rente (2/2)

- Selon que les incitations sont reliées à des données observables ou non observables de la rente le pilotage va être plus ou moins discrétionnaire (autorité)
  - Le système de tournoi dans l'aviculture / résultat observable (Ménard 1996): répartition de la rente basée sur la classification ordinale des performances relatives des partenaires. Une composante est proportionnelle à l'output relatif et une sous forme de bonus dépendant de l'écart des performances individuelles par rapport à la moyenne
  - Quand la performance n'est pas observable, même problème que la rémunération dans une équipe. Ex. accord R&D (on se repose sur le leadership ou la confiance)

47

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## Questions à résoudre

- Comment sélectionner le(s) bon(s) co-contractants?
- Quelles incitations mettre en place?
  - Quel est le problème d'incitation?
  - Quels sont les mécanismes adéquats?
- Quels dispositifs de contrôle et de règlement des conflits (pour éviter la renégociation opportuniste)?
  - Que faut-il contrôler?
  - Y a-t-il des problèmes d'observabilité?
  - Quels sont les mécanismes adéquats?

48

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## 3 - Les formes hybrides et la politique de la concurrence

- Introduction
- Les restrictions verticales
- Les ententes horizontales

49

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



### Les « suspicions » à l'égard des FH

- La dichotomie entre firme et marché, **vision dominante** des politiques de la concurrence.
- *A priori* négatifs sur la coordination, la coopération, les ententes...
- Suspensions de restrictions (verticales) illégitimes, des tentatives de collusion, de la formation de cartel.

50

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## Enjeux

Si, **au contraire**, on considère (*a priori*) que les FH répondent à des besoins économiques et permettent **d'améliorer l'efficacité**, une approche trop restrictive ne va-t-elle pas entraîner des distorsions significatives dans le choix des formes organisationnelles et conduire à les rejeter alors qu'elles ont leur logique propre?

### Deux niveaux de problème:

1. Les pratiques verticales restrictives
2. Les ententes horizontales

51

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## Les pratiques verticales restrictives

- L'organisation en réseau et les liens peu formels génèrent des problèmes de contrôle qui se résolvent par:
  - La mise en place de comportements coopératifs motivés par le partage de la quasi-rente.
  - Et dans le même temps, des procédures de sélection et de discipline assurée par des mécanismes internes.
- Phénomène de **coopétition**:
  - Des partenaires peuvent être en concurrence sur l'aval ou l'amont de l'activité.
  - Organisation de la coopération dans un contexte concurrentiel.



**PRATIQUES RESTRICTIVES DONC ANTICONCURRENTIELLE.  
QUE FAIRE ?**

52

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## 1. La sélection à l'entrée et parfois à la sortie

1. **La sélection à l'entrée et parfois à la sortie** est du point de vue du droit de la concurrence assimilé à une **stratégie de réduction de l'offre**.
- ➔ Est-ce qu'on reprocherait à une entreprise intégrée opérant dans les mêmes conditions de marché de réguler son activité en contrôlant le nombre d'unités qu'elle opère?

53

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## 2. « Règles de discipline »

L'existence de règles de disciplines internes imposées aux adhérents et partenaires et de dispositifs d'ordre privé destinés à assurer le respect de ces règles (ex. organismes certificateurs, « tribunal privé » chez bannette qui regroupe 39 meuniers désireux de se coordonner pour assurer une offre homogène sur le segment du pain de qualité supérieur)

- ➔ Le droit de la concurrence peut voir dans l'imposition de norme une entente pour **limiter la différenciation des produits** et la concurrence entre les adhérents.

54

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



### 3. Régulation des quantités

Lorsque les accords portent sur la régulation des quantités (restriction de l'offre), cela est clairement considéré comme une entente.

Du point de vue du droit de la concurrence c'est une pratique explicite de restriction de l'offre même si la FH intervient dans un marché très concurrentiel où elle ne détient qu'une faible part de marché (donc elle n'influence guère l'offre globale).

- ➔ Est-ce que le problème se poserait si c'était une firme intégrée qui choisirait elle-même ses volumes de production?

55

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



### 4. Pratique des contrôles des prix de revente internes entre partenaires

- La pratique des contrôles des prix de revente internes entre parties prenantes à la FH.
- L'objectif étant de maximiser la rente globale, il est important **de se coordonner sur des prix des transferts négociés**. Ex. industrie de la construction, système de franchise, Label rouge, alliance aérienne (cas des vols co-habilités)
- Du point de vue du droit de la concurrence, cela peut être vu comme de la collusion visant à déboucher sur des prix à la consommation « imposés ».

56

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## Illustration

→ Deux points de vue différents du droit de la concurrence dans le cas d'une **marque collective**:

1. Une condamnation au motif qu'il s'agit d'une entente (cas de l'expédition des huîtres de Marennes-Oléron) (1995, 95-D-1995)
2. Pas de condamnation dans le cas du label « *ces pratiques qui n'ont pas limité la concurrence entre les produits mis sur le marché sous différents labels, ne sont pas susceptibles de porter atteinte au libre-jeu de la concurrence sur les marchés des volailles sous label* » (1994, 94-D-41)

57

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## Conclusions sur les pratiques verticales

- Finalement, il est difficile d'évaluer le rôle et l'impact de ces procédures de coordination dans le cas des FH. Le droit de la concurrence les juge trop souvent à l'aune **des critères du marché**, au risque de faire condamner une FH alors que ces procédures font partie de son « identité ».

→ Il devrait y avoir des critères d'appréciation propres

58

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## Les ententes horizontales

Sur le principe, le droit de la concurrence condamne les ententes en aval (coordination sur les prix de distribution) , même s'il y a concurrence en amont au prétexte que cela est très pénalisant pour les consommateurs.

Question : est-ce si simple?

59

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## Trois formes d'ententes horizontales

1. Déléguer à une instance commune le pouvoir de négocier un prix de revente au distributeur final
2. Entente sur les prix de vente (cas d'une coopérative de commerçants)
3. Campagne promotionnelle collectives

60

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## 1 - Négociation du prix de revente au distributeur final

- Un partenaire ou une instance commune sont chargé de négocier un prix de revente au distributeur final.
- Du point de vue du droit de la concurrence cela revient à organiser la collusion entre entrepreneur juridiquement autonomes en vue d'imposer un prix au vendeur final
- Cette collusion est acceptée lorsqu'elle est le moyen de « restaurer » une certaine symétrie dans le pouvoir de négociation avec **des distributeurs concentrés.**
- Le problème réside dans la concentration des distributeurs et pas dans le regroupement amont !!!

61

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## 2 - Entente sur le prix de vente final

- Ex. dans le cas d'une coopérative de commerçants de petites tailles qui font face à la concurrence des entreprises de distribution intégrées: groupement d'achats, harmonisation de leur comptabilité, de leur système informatique, de leur service client...
- Dès que ces accords concernent la définition de prix de vente c'est considéré comme de la **collusion et cela est donc interdit.**
- Il faudrait tenir compte de la part de marché de cette coopérative par rapport aux concurrents.

62

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## Questions soulevées:

- Si les autorités condamnent ces pratiques, est ce que les partenaires ne vont pas être **contraints de s'aligner tacitement les uns sur les autres**, alors que l'absence de contrôle explicite va renforcer les risques de comportements opportunistes (baisse de la qualité/ *free riding*)?
- Pourquoi interdire à un groupe d'adhérents à une coopérative ce qu'on accepte dans un système de franchise ou dans une entreprise intégrée qui impose à chacun de ses magasins de fixer le même prix (à condition qu'elle détienne une part de marché négligeable)?

63

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## 3 - campagne promotionnelle collective

- Une FH peut-elle lancer une campagne de promotion affichant un prix de vente déterminé ou accompagné d'une mention type « prix généralement pratiqué »?
  - Quand Intersport (coopérative) lance une campagne pour contrer Décathlon (intégré), le signal « prix maximum recommandé aux adhérents de la campagne » a-t-il la même portée que l'affichage pur et simple d'un prix unique?
  - Si la réponse est non (étude d'impact marketing sur un échantillon de consommateurs représentatifs), alors il faudrait autoriser la fixation d'un prix unique!

64

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## Finalemment...

- Inadéquation du droit de la concurrence par rapport à l'existence et à la logique des FH.
- Le conseil de la concurrence reste focalisé sur la dichotomie marché ou entreprise intégré.
- Si on admet qu'il existe d'autres mode d'organisation qui ont leur logique propre, est ce qu'on ne devrait pas revoir les règles d'appréciation des situations?
- C'est en train d'évoluer...

65

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli



## Conclusion

- Les formes hybrides ont une logique propre, des caractéristiques spécifiques (nature et fonctionnement) et elles ont vocation à durer.
- Leur existence et leur multiplication conduisent à
  - revoir la dichotomie firme-marché
  - étendre les possibilités de l'arbitrage organisationnel
  - revoir la politique de la concurrence

66

Eco. des Organisations - Master COSI - J. Beuve &amp; C. Staropoli

