

# **L'influence des travaux de Chester I. Barnard sur la théorie économique contractualiste de la firme : une appréciation critique**

**Bernard Baudry, Laboratoire d'Economie de la Firme et des Institutions (LEFI), Université Lyon 2**

**Benjamin Dubrion, Laboratoire d'Economie de la Firme et des Institutions (LEFI), Université Lyon 2**

LEFI, ISH, 14 avenue Berthelot, 69363 Lyon Cedex 07

Mail : [bernard.baudry@univ-lyon2.fr](mailto:bernard.baudry@univ-lyon2.fr)

Tel. : 04 72 72 64 07

Fax. : 04 72 72 65 55

## **Résumé**

*Depuis quelques années, *The Functions of the Executive* (1938) de Chester Barnard est beaucoup cité par les économistes contractualistes qui cherchent à rendre compte de l'organisation interne de la firme. L'objectif de cet article est d'examiner dans quelle mesure Barnard a contribué à l'approche contractualiste de la firme et de s'interroger alors, à la lumière de cet examen, sur les liens entre théorie économique contractualiste et théorie des organisations. En nous focalisant sur trois grandes thématiques centrales chez Barnard – à savoir les incitations, l'autorité et l'organisation informelle –, nous montrons que l'idée largement avancée par les économistes contractualistes eux-mêmes et selon laquelle Barnard a beaucoup influencé leur analyse de la firme est discutable. Des implications en sont tirées au sujet des relations qu'entretiennent l'approche économique contractualiste de la firme et la théorie des organisations.*

Mots clés : Barnard, théorie de la firme, incitations, autorité, organisation informelle

## Introduction

Les relations entre la théorie économique et la théorie des organisations ont souvent été conflictuelles. En 1990, la *Academy of Management Review* a consacré un numéro spécial à cette question dans le but de « clarifier, débattre, et contribuer à la multiplication des liens entre l'économie et le management » (Bettis et Donaldson, 1990, p. 367). Dans ce numéro, plusieurs chercheurs en théorie des organisations s'interrogent sur les avancées « impérialistes » des économistes. Alors que Donaldson (1990a, 1990b) est très critique vis-à-vis de l'« assaut » des économistes, d'autres auteurs sont plus optimistes, considérant les développements économiques sur les organisations comme un moyen de mieux comprendre ces dernières (Barney, 1990 ; Hesterly, Liebeskind et Zenger, 1990). Ce numéro est en effet concomitant de nombreux travaux réalisés par des économistes sur les organisations, et notamment ceux de Oliver Williamson. Depuis, l'économie des organisations a beaucoup évolué, tout spécialement avec le développement des courants dits « contractualistes ».

Dans nombre de ces travaux, Chester Barnard, considéré avec Max Weber comme l'un des plus grands auteurs en théorie des organisations (Perrow, 1986, p. 63), est de plus en plus cité et commenté, notamment par les auteurs qui analysent l'organisation interne de la firme. Ainsi, pour le représentant majeur de la théorie des droits de propriété, « l'évolution du concept économique de firme est largement en accord avec celui avancé par Chester Barnard en 1938 » (Hart, 1990, p. 154). Récemment, Williamson (2005) a reconnu que Barnard est, avec Coase et Simon, l'auteur qui l'a le plus influencé. De manière plus surprenante, Laffont et Martimort (2002), deux représentants éminents de la théorie des incitations, citent Barnard en épigraphe de leur ouvrage, les auteurs consacrant justement plusieurs pages à l'analyse des incitations et de l'autorité faite par Barnard (2002, p. 11-14).

Dans ce contexte, l'objectif de ce papier est d'examiner dans quelle mesure Barnard a contribué à l'approche contractualiste de la firme et de s'interroger, à la lumière de cet examen, sur les liens entre théorie économique (contractualiste) et théorie des organisations. Les réflexions de Barnard, dont l'ouvrage *The Functions of the Executive* (1938) est largement cité par les économistes, apportent-elles une réelle plus-value à l'analyse économique de la firme ? Barnard est-il un auteur influent chez les économistes contractualistes qui étudient l'organisation interne de la firme ? Permet-il finalement d'établir des liens entre théorie économique et théorie des organisations ? Ces questions méritent d'autant plus d'être posées qu'elles permettent de tester la capacité des économistes à prendre en compte des contributions généralement considérées comme extérieures à l'économie.

Deux remarques doivent être précisées dans cette introduction. D'une part, alors qu'il est généralement considéré que la théorie économique de la firme a pour objet trois grands types de questions – à savoir les questions de la nature, des frontières et de l'organisation interne de la firme (Garrouste et Saussier, 2005) –, nous nous limiterons ici à l'étude de l'organisation interne, dans la mesure où c'est à ce sujet que les liens potentiels avec les travaux de Barnard sont les plus importants. D'autre part, dans notre volonté d'analyser comment les économistes contractualistes s'emparent de certaines thématiques centrales chez Barnard, nous serons amenés à citer bien évidemment les auteurs se référant explicitement à ses travaux mais aussi à d'autres auteurs contractualistes qui ne font pas directement référence à Barnard mais qui permettent d'affiner et de préciser notre travail de confrontation.

Trois grandes thématiques fondamentales chez Barnard se retrouvent depuis quelques années dans les écrits des auteurs contractualistes. Celles-ci seront analysées séparément dans les trois premières parties de l'article. La première renvoie à la question des incitations au sein des organisations, développée par Barnard dans le chapitre XI de *The Functions of the Executive*, et particulièrement étudiée en économie par les théoriciens des incitations. La deuxième thématique est l'autorité, vue par Barnard comme un mécanisme central dans le fonctionnement des organisations, mécanisme dont l'importance a elle aussi été soulignée par les auteurs raisonnant en termes de « contrats incomplets ». La troisième thématique, celle de l'organisation informelle, constitue un sujet d'analyse récent pour les économistes qui nous intéressent – Williamson (1975) intègre cette notion à travers le concept d'« atmosphère » et plus récemment, les théoriciens des incitations en rendent compte via les « contrats relationnels » (Baker, Gibbons et Murphy, 2002) – tout en étant appréhendée par Barnard comme une dimension fondamentale des organisations, vue comme un complément à leur dimension formelle. Pour finir, dans la quatrième section de cet article, nous examinerons certaines implications de la confrontation menée ici entre Barnard et les économistes contractualistes, implications portant sur les relations qu'entretiennent depuis quelques années l'approche dominante en économie et la théorie des organisations.

## **1 LES INCITATIONS AU SEIN DES ORGANISATIONS**

Depuis une vingtaine d'années, le principe selon lequel « les incitations constituent l'essence de l'économie » (Lazear, 1987, p. 744, Prendergast, 1999, p. 7) est au cœur des travaux de nombreux économistes contractualistes, et spécialement de ceux appartenant au courant de la théorie des incitations. Il est toutefois intéressant de souligner qu'alors même que ces

économistes mettent souvent en avant la rigueur et la pertinence de leur approche pour étudier les incitations, Barnard observait en 1938, justement par rapport aux économistes de son époque : « J'ai des doutes sur la place attribuée à l'étude des incitations dans la théorie économique » (1938, nbp 6, p. 154). Or aujourd'hui, selon Laffont et Martimort (2002), Barnard serait un des grands précurseurs de la théorie des incitations. Qu'en est-il plus précisément ?

### 1.1 « ECONOMIE DES INCITATIONS » SELON BARNARD VERSUS « THÉORIE DES INCITATIONS »

La question des incitations est centrale dans l'approche de Barnard. En analysant la satisfaction nette que chaque individu obtient en participant à l'organisation, cet auteur consacre un chapitre entier à ce qu'il appelle l'« économie des incitations » (economy of incentives) (1938, chapitre XI). Dans cette approche, chaque participant à une organisation reçoit une « rétribution » (inducement) de la part de celle-ci, et en retour, l'organisation reçoit une « contribution » des participants. Cette interaction entre l'individu et l'organisation détermine un équilibre entre deux entités aux intérêts compatibles. En termes actuels, on dira qu'il n'existe pas de divergence d'intérêt « ex ante » entre les parties. Or, cette position contraste singulièrement avec l'approche économique moderne dans laquelle est supposée dès le départ l'existence d'une divergence d'intérêts entre les individus. Dans ces conditions, pour les économistes, et spécialement pour ceux de la théorie des incitations, le problème principal est de concevoir des mécanismes contractuels efficaces visant à aligner les intérêts des individus. Fondamentalement, alors que les économistes mettent l'accent principal sur les conflits d'intérêt dans l'organisation, Barnard conçoit celle-ci d'abord et avant tout comme un « système coopératif ».

Pour développer cette coopération, Barnard souligne que l'organisation utilise deux méthodes complémentaires, l'une partiellement analysée par les économistes, la « méthode des incitations », l'autre largement ignorée, la « méthode de la persuasion ».

La première vise à fournir des incitations qui ont une existence « objective » (1938, p. 141). Elle mobilise plusieurs dispositifs parmi lesquels les « récompenses matérielles », comme l'argent, jouent un rôle particulier. Bien que Barnard reconnaisse ce rôle, il considère que son importance a été exagérée, particulièrement par les économistes qui ont perpétué l'« illusion » (1938, p. 143) que l'argent et les biens matériels sont centraux pour expliquer le comportement des agents. Ainsi qu'il le note, cette illusion est un « résultat de la négligence de l'étude des ressorts de l'action et de l'imputation excessive du raisonnement logique aux individus, faite par les premiers économistes et en économie théorique pure » (1938, ndp 2, p.

144). Selon lui, les incitations causées par l'argent et les biens matériels doivent être renforcées par d'autres incitations comme la distinction, le prestige, le pouvoir personnel, considérés comme « bien plus importants que les récompenses matérielles dans le développement de n'importe quelle organisation » (1938, p. 145).

La seconde méthode identifiée par Barnard relève d'incitations qualifiées de « subjectives », et consiste à modifier par la persuasion l'état d'esprit, les attitudes personnelles ou les motivations des individus de manière à procurer les bonnes incitations. A ce titre, l'organisation peut utiliser la coercition pour exclure les individus et générer de la crainte. Elle peut également convaincre et inculquer des motivations par l'éducation et l'apprentissage (1938, p. 149-153).

Alors qu'ils considèrent les incitations comme leur principal objet d'étude, les théoriciens des contrats incitatifs présentent au total une analyse beaucoup moins fine que celle de Barnard quand ils étudient la question des incitations dans la firme. Ils ne prennent ainsi en compte que la dimension « objective », monétaire, des incitations, laissant de côté les incitations non-monétaires et la motivation intrinsèque. Bien que certains économistes avancent justement que les individus ne sont pas seulement motivés extrinsèquement mais également intrinsèquement (cf par exemple Frey, 1997 ; Benabou et Tirole, 2003 ; Akerlof et Kranton, 2005), il faut néanmoins reconnaître qu'ils sont minoritaires dans la profession. En dépit de certaines évidences empiriques (Frey et Jegen, 2001), le fait que les récompenses monétaires peuvent miner la motivation n'est pas pleinement pris en compte dans la littérature théorique, comme l'a souligné Prendergast (1999, p. 18).

Comme nous l'avons noté plus haut, la théorie des incitations repose sur l'idée selon laquelle il existe une divergence d'intérêts entre la firme (qui maximise le profit) et les salariés (qui maximisent leur propre satisfaction). Cette divergence est résolue par la mise en place d'un contrat incitatif visant à faire agir les salariés dans l'intérêt de la firme. Formellement, ce contrat doit respecter les deux contraintes classiques que sont la contrainte d'incitation et la contrainte de participation, la première conduisant le salarié au niveau d'effort optimal pour lui, la seconde devant lui garantir que sa satisfaction personnelle soit au moins égale à son salaire de réservation.

De manière surprenante, la structure générale de ce modèle n'est pas très différente de celle proposée par Barnard. Pour lui, la décision de coopérer résulte de la prise en compte par l'individu de deux éléments : « d'abord, l'effet net des avantages à la coopération comparés aux coûts (sacrifices) supportés, ensuite, la comparaison [de cet effet] avec les satisfactions

nettes pratiquement disponibles et offertes dans d'autres alternatives » (1938, p. 85). Nous retrouvons ici respectivement les contraintes d'incitation et de participation utilisées dans les modèles des théoriciens des incitations. Ainsi, d'un point de vue général, les cadres théoriques à partir desquels Barnard et les théoriciens des incitations se représentent les incitations des individus au sein des organisations ne sont pas si éloignés l'un de l'autre. Toutefois, comme nous allons le voir maintenant, les deux approches divergent d'une part sur la manière dont les individus traitent les deux contraintes, et d'autre part sur l'impact de l'environnement sur les choix de ces individus.

## 1.2 CONCEPTIONS DU COMPORTEMENT HUMAIN ET RÔLE DE L'ENVIRONNEMENT

Pour répondre au problème d'incitation identifié précédemment, les théoriciens des incitations supposent que l'individu est doté d'une hyper-rationalité. L'individu maximise mécaniquement et sans coût une fonction d'utilité connue ex-ante. Ses capacités à traiter l'information n'ont pas de limites et le temps n'a aucune importance dans ce processus.

Se référant à la notion de « facteur limitatif » (limiting factor) définie par Commons (1934), la conception de l'individu de Barnard est beaucoup plus riche et moins « simpliste ». Selon lui, les choix individuels sont contraints et limités par la nécessité, pour la prise de décision, de se concentrer sur un « système subsidiaire » (subsidiary system). En effet, étant dans l'incapacité d'analyser une situation dans sa globalité, l'individu doit faire des choix à partir d'une représentation nécessairement restreinte de la réalité, trop complexe. De plus, l'instabilité des motivations de l'individu, ses sentiments et l'influence des codes moraux perturbent la logique du processus de prise de décision. En conséquence, ce processus est vu comme une « succession d'approximations » (1938, p. 206). Le preneur de décision doit constamment réexaminer et redéfinir ses objectifs en fonction de l'évolution de son environnement, processus lors duquel « le déroulement du temps est essentiel » (1938, p. 206).

Par rapport aux théoriciens des incitations, on pourra souligner ici que la conception williamsonienne de la nature humaine se révèle plus proche de celle défendue par Barnard (Williamson, 1990). En effet, pour Williamson, qui met l'accent sur les limites linguistiques et neurophysiologiques de l'individu, « les preneurs de décisions humains ne sont pas de brillants calculateurs (lightening calculators) » (1975, p. 21). Ce point de vue semble se rapprocher incontestablement de celui de Barnard en ce qui concerne le type de rationalité retenu. Pourtant, bien que Williamson revendique l'héritage de Barnard et de Simon, et donc a priori critique l'hypothèse de maximisation, il note, et ceci est en contradiction avec Barnard et Simon, que ce sont des arrangements organisationnels « efficaces » qui prévalent sur le

long terme, notamment grâce à la concurrence et la discipline du marché. Dans ces conditions, même si les individus sont supposés être rationnellement limités, tout se passe « comme si » ils étaient parfaitement rationnels, ce qui apparaît pour le moins paradoxal (Brousseau, 1999). Par ailleurs, à l'instar des théoriciens des incitations, le contexte de prise de décisions de l'individu williamsonien reste relativement pauvre. Comme l'a critiqué Granovetter (1985), l'individu représentatif de la théorie des coûts de transaction est largement « désencastré » du social.

Au final, les courants économiques contractualistes sous-estiment le poids de l'environnement sur les choix individuels. L'action humaine est analysée comme atomisée et peu dépendante de l'environnement du preneur de décision. Au contraire, la représentation barnardienne des relations entre l'individu et son environnement rejette le réductionnisme de la perspective économique et tente plutôt de réconcilier la tension existant entre d'une part une conception du comportement humain sous-socialisé propre aux économistes, et d'autre part une conception sur-socialisée propres aux sociologues (Granovetter, 1985). En effet, chez Barnard, l'individu est « institutionnalisé », au sens où il est encadré dans un environnement précis. Il est vu comme un élément isolé, atomisé et indépendant, et en même temps, comme une « personne », c'est-à-dire un individu avec des caractéristiques et un comportement propres, au sein d'un environnement biologique, physique et social spécifique (1938, p. 16-17). Pour Barnard, se focaliser exclusivement sur l'une des deux dimensions précédentes est réducteur. Ainsi qu'il le note, « ces deux aspects ne sont pas alternatifs dans le temps [...]. Ils sont plutôt présents simultanément » (1938, p. 16). Autrement dit, le comportement de l'individu n'est pas totalement déterminé par l'environnement mais en même temps, l'organisation procure un contexte contraignant le comportement et les choix de l'individu. Faisant écho aux critiques adressées à la conception de l'individu des économistes, Barnard note que « l'importance exagérée donnée au pouvoir et au sens des choix personnels conduit non seulement à des incompréhensions mais à des tentatives d'explication erronées et manquées » (1938, p. 15).

## **2 L'ANALYSE DE L'AUTORITÉ**

En mettant l'accent sur la nature volontaire de la coopération, Barnard développe une conception originale – mais très critiquée (Perrow, 1986, p. 71-72) –, de l'autorité qui, selon lui, prend ses racines dans le consentement de l'individu plutôt que dans les contraintes

imposées par un supérieur. Cette conception est également au cœur de l'analyse économique contractualiste de l'autorité.

Barnard définit l'autorité comme « le caractère d'une communication (ou ordre) acceptée par un contributeur ou un membre de l'organisation comme gouvernant son action » (1938, p. 163). Plus précisément, l'individu accepte l'autorité si quatre conditions sont respectées (1938, p. 165-168) : (1) il doit comprendre l'ordre qui lui est donné ; (2) il doit penser que cet ordre n'est pas contradictoire avec l'objectif de l'organisation (3) et qu'il est compatible avec son intérêt personnel ; enfin (4) l'individu doit pouvoir exécuter mentalement et physiquement cet ordre. Les conditions 2 et 3 sont fondamentales. La condition 2 insiste sur la nature coopérative de l'organisation. La condition 3 signifie que l'individu accepte l'autorité s'il perçoit une satisfaction nette. Cette condition se retrouve pleinement dans l'approche contractualiste. Au total, l'idée selon laquelle l'autorité émerge de l'individu prend sens dans l'expression « zone d'indifférence » (1938, p. 167), zone à l'intérieur de laquelle les ordres sont acceptables sans questionner la nature de l'autorité. L'amplitude de cette zone est fonction de l'arbitrage entre les avantages et les coûts supportés par l'individu lorsqu'il obéit, et elle détermine le degré d'adhésion de l'individu à l'organisation.

## 2.1 L'AUTORITÉ CONSENTIE

D'une manière générale, l'orientation calculatrice de l'individu, qui est au cœur des théories contractualistes de la firme, conduit l'économiste à considérer que l'autorité de l'employeur sur l'employé existe dans la mesure où les parties acceptent de conclure un contrat de travail. Ce contrat est caractérisé par le fait que l'allocation du travail au sein de la firme est fonction des ordres donnés par l'employeur, en opposition avec le contrat d'achat-vente, gouverné par le mécanisme des prix (Coase, 1937 ; Simon, 1951 ; Arrow, 1974). Mais dans la mesure où l'on considère que l'individu accepte un contrat – et ce quel que soit le contrat – si et seulement si ce contrat satisfait son intérêt personnel, on peut dire que l'autorité – l'essence du contrat de travail – existe parce que l'employé l'accepte. Nous retrouvons donc ici la conception barnardienne de l'autorité, selon laquelle cette dernière provient de l'acceptation de l'individu et non des prescriptions de l'organisation. En formalisant des modèles d'autorité dans lesquels le rôle du supérieur est cantonné à ratifier ou à rejeter un projet proposé par son subordonné, Aghion et Tirole (1997) ou Baker, Gibbons et Murphy (1999) se réfèrent pleinement à la conception de Barnard.

Une des caractéristiques principales de l'analyse contractualiste de l'autorité est que l'acceptation de l'autorité résulte de la rationalité individuelle. L'interprétation que font



Laffont et Martimort (2002) de l'analyse de l'autorité chez Barnard est représentative du réductionnisme des approches basées sur la seule rationalité. Présentant les apports de Barnard, ces auteurs avancent que pour ce dernier, les ordres sont acceptés par les membres de l'organisation « si et seulement si ils sont compatibles avec leur intérêt personnel à long terme » (2002, p. 13). Laffont et Martimort citent alors Barnard mais seulement de manière partielle : « Une personne peut et acceptera une communication en tant qu'ordre seulement si ... au moment de sa décision, elle croira que cet ordre est compatible avec son intérêt personnel » (Barnard, cité par Laffont et Martimort, 2002, p. 13). Autrement dit, les auteurs ne reprennent à leur compte que la seule condition barnardienne numéro 3 – condition focalisée sur la logique de l'intérêt personnel –, passant sous silence le fait que cette condition n'est qu'une parmi quatre, ainsi que nous l'avons vu précédemment. En se focalisant sur le seul comportement rationnel et intéressé, Laffont et Martimort s'écartent alors de la pensée de Barnard, et, du coup, ils légitiment les critiques fréquemment adressées aux économistes par les théoriciens des organisations concernant le caractère réducteur de leur perspective (Perrow, 1986).

Dans l'ensemble des approches contractualistes, la théorie des coûts de transaction est probablement la plus fidèle à la pensée de Barnard sur la question de l'autorité (Williamson, 1990). Se référant à Barnard (1938) et à Simon (1951), Williamson fonde son analyse de la firme sur l'opposition entre contrat de travail et contrat d'achat-vente (Williamson, 1975, 1991). Il est pleinement en accord avec Barnard lorsqu'il note que la « relation d'emploi est généralement associée à une subordination volontaire » (1975, p. XV). Grâce à l'autorité que le contrat de travail confère à l'employeur, ce contrat est analysé par Williamson comme un dispositif efficace pour gérer les problèmes d'incertitude propre à la relation d'emploi, incertitude notamment causée par le comportement potentiellement opportuniste des individus, comme nous le verrons plus loin. Dans cette perspective, l'autorité est considérée comme un mécanisme dont la fonction principale est de faire face à l'incomplétude inhérente à cette relation.

La théorie des droits de propriété reconnaît elle aussi l'incomplétude contractuelle mais à la différence de Williamson, elle l'explique par l'incapacité des tribunaux à vérifier les variables sur lesquelles portent les contrats (Hart, 1995). L'originalité des théoriciens des droits de propriété est qu'ils relient l'autorité avec l'allocation des droits de propriété sur certains actifs, les actifs non-humains. Dans cette approche, l'employé accepte l'autorité parce que l'employeur, considéré comme propriétaire des actifs non-humains, est en mesure de

l'exclure de l'accès à ceux-ci (Hart, 1995, p. 58). Ainsi, dans la théorie des coûts de transaction comme dans la théorie des droits de propriété, l'autorité est perçue comme une solution à l'incomplétude du contrat de travail. D'une certaine mesure, sur cette question, les analyses de Barnard et des économistes convergent.

## 2.2 L'AUTORITÉ COMME SOLUTION À L'INCERTITUDE

Laffont et Martimort (2002, p. 13) reconnaissent que le « travail de Barnard insiste sur la nécessité d'inciter les membres de l'organisation à des niveaux d'effort appropriés – le problème de hasard moral – et de créer des relations d'autorité au sein de l'organisation afin de faire face à l'inévitable incomplétude des contrats incitatifs ». Ces auteurs rejoignent ainsi la conception de Williamson et de Hart selon laquelle l'autorité vient en sorte compléter l'incomplétude du contrat de travail, permettant à l'employeur de coordonner le travail lorsque le contrat ne précise rien sur le comportement du salarié et les tâches qu'il doit exécuter. En d'autres termes, l'autorité est vue comme une solution au problème de coordination des individus en présence d'incertitude sur la gestion du facteur travail.

Elargie au niveau organisationnel et sociétal, cette idée traverse la conception des fonctions de l'encadrement développée par Barnard. Rappelons que Barnard écrit son ouvrage dans un contexte économique et culturel peu favorables aux entreprises américaines. Du point de vue économique, les effets de la crise de 1929 se font pleinement ressentir et du point de vue politique et culturel, les grosses firmes (Berle et Means, 1932) sont critiquées pour leur pouvoir et leur rôle dans l'accentuation des effets de la crise. Les managers sont alors perçus comme largement responsables de cette difficile situation (Miller et O'Leary, 1989). C'est dans ce contexte que plusieurs auteurs influents en théorie des organisations, comme Barnard mais aussi Wallace Donham ou Elton Mayo ont pris la défense des managers. Ainsi, contrairement aux critiques adressées à l'époque aux entreprises, ces auteurs ont essayé de réhabiliter le rôle des managers en mettant en avant leur fonction de coordination indispensable au sein des organisations, et en particulier le besoin d'autorité et de leadership. Ainsi que le notent Miller et O'Leary (1989, p. 259), « selon ces auteurs, la société américaine n'était pas confrontée à trop d'autorité, mais à pas assez. Ils pensaient que l'autorité managériale au sein des entreprises ne soutenait pas la société mais lui permettait de se maintenir, anticipant les forces de la désintégration sociale déclenchées par l'industrialisation ». Cette idée est surtout développée par Barnard dans son dernier chapitre sur « La nature de la responsabilité de l'encadrement » (1938, chap. XVII).

D'une certaine manière, l'argument des économistes contractualistes selon lequel la firme a besoin de l'autorité pour compenser l'incomplétude du contrat de travail est assez proche de la perspective de Barnard. La différence est que pour Barnard, l'incomplétude ne caractérise pas le seul contrat de travail mais l'organisation entière. L'encadrement au sein des organisations est indispensable pour faire face à l'incertitude et à la complexité. Pour lui, les limites imposées par l'environnement, les incertitudes sur le résultat de la coopération, les difficultés d'aboutir à un objectif commun, la complexité et l'instabilité des motivations individuelles, engendrent la nécessité d'une autorité et d'un leadership en vue d'assurer la coordination des activités à l'intérieur des organisations (Barnard, 1938, p. 259). Le raisonnement des économistes qui analysent la fonction de l'autorité au seul niveau du contrat de travail est ici élargi au niveau organisationnel, voire même sociétal.

### **3 L'ORGANISATION INFORMELLE**

Bien que l'objectif principal de Barnard soit l'étude de l'organisation vue comme un mode de coopération « consciente, délibérée, en vue d'un objectif » (1938, p. 4), l'auteur met également l'accent sur le rôle de la dimension informelle de la coopération. Il définit l'organisation informelle comme des contacts ou des interactions – entre deux ou plusieurs personnes – qui « apparaissent et sont répétés sans objectif commun spécifique conscient » (1938, p. 114). Pour Barnard, l'organisation informelle apparaît finalement comme complémentaire de l'organisation formelle, constituant en outre une « une condition qui précède nécessairement l'organisation formelle » (1938, p. 116).

Cette dimension informelle de l'organisation a peu été examinée par les économistes (Zenger, Lazzarini et Poppo, 2002). Ce n'est que récemment que certains d'entre eux ont entrepris de l'analyser, en se référant souvent explicitement aux travaux de Barnard. Ainsi, la mise en avant par Williamson du concept « d'atmosphère » peut-être vue comme une tentative en ce sens. Par ailleurs, certains théoriciens des incitations étudient depuis une quinzaine d'années des dispositifs qui selon eux, renvoient à cette dimension informelle. Toutefois, comme nous allons le montrer, la manière dont les économistes contractualistes cherchent à prendre en compte l'organisation informelle nous paraît plutôt contradictoire avec l'étude qu'en fait Barnard.

### 3.1 L'ATMOSPHÈRE DANS LA THÉORIE DES COÛTS DE TRANSACTION : UNE RATIONALISATION DE L'ORGANISATION INFORMELLE ?

Dans *Markets and Hierarchies*, Williamson (1975) analyse la dimension informelle de l'organisation par le biais du concept d'atmosphère. Revenant plus récemment sur ce concept, il reconnaît clairement la dette de l'économie des coûts de transaction vis-à-vis de Barnard. Il note ainsi : « La notion d'organisation informelle de Barnard est utile à la théorie des coûts de transaction de deux manières : d'abord, l'organisation informelle aide à garantir la sécurité et l'intégrité des employés [...]. D'autre part, l'organisation informelle peut être une manifestation du phénomène plus général d'"atmosphère" dont l'effet permet de distinguer les modes d'organisation marchand et hiérarchique » (Williamson, 1990, p. 184).

La référence à l'atmosphère est mobilisée pour prendre en compte les interactions entre les individus qui restreignent les relations calculatrices (Williamson, 1993b). Elle est vue comme un « objet de valeur » (1975, p. 38) car elle améliore la satisfaction des parties contractantes. Les structures de gouvernance peuvent alors se différencier en termes d'atmosphère : « l'échange marchand tend à encourager de manière forte les relations de calcul [...] alors que l'organisation interne, par opposition, est souvent mieux adaptée pour prendre en compte les engagements quasi-moraux (quasimoral involvements) des parties » (1975, p. 38). Plus précisément, Williamson distingue deux catégories d'atmosphère, reliées à deux modes contractuels d'organisation interne (1975, p. 79). D'une part, le « mode contractuel individualiste », caractérisé par des récompenses basées sur la performance individuelle, est associé à l'atmosphère de calcul du marché. Cette atmosphère encourage les comportements opportunistes et est susceptible de dégrader les attitudes coopératives. D'autre part, le « mode contractuel collectif », au sein duquel la rémunération, l'apprentissage et le déroulement des carrières sont connectés aux postes de travail et à l'ancienneté, est associé à une atmosphère impersonnelle. Selon Williamson, ce second type d'atmosphère freine les comportements opportunistes et diffuse un sens plus élevé de la justice en limitant les préjudices individuels. Au total, l'analyse de Williamson s'avère relativement proche de celle de Barnard, le concept d'atmosphère renvoyant indiscutablement au fonctionnement de l'organisation informelle. Pour autant, l'auteur s'écarte de Barnard en incluant ce concept dans la logique de l'économie des coûts de transaction. Autrement dit, il peut être « rationnel » et efficace en termes d'économie de coûts de transaction de proposer aux employés une atmosphère susceptible de réduire les coûts d'encadrement des relations internes à la firme. L'intégration d'une logique de l'efficacité éloigne alors la théorie des coûts de transaction de la perspective de Barnard.

En fait, la notion d'atmosphère et ses conséquences – l'engagement quasi-moral, la confiance, la loyauté – n'a qu'une place secondaire dans la construction théorique de Williamson, s'opposant pleinement au concept d'opportunisme qui est beaucoup plus important pour l'auteur. L'hypothèse de comportements opportunistes est en effet au cœur de l'explication de l'existence des firmes, celles-ci disposant en interne d'un ensemble de dispositifs propres visant à faire face efficacement au développement de tels comportements. Or, si l'on considère que l'atmosphère tend justement à atténuer les comportements opportunistes en favorisant les relations de confiance ou de loyauté, on affaiblit le caractère central donné à l'opportunisme dans l'explication de l'existence des firmes. Ainsi que Pessali (2007, p. 57) l'a noté, la prise en compte de l'atmosphère « est devenue plus un fardeau qu'une aide » pour Williamson, conduisant le représentant majeur de la théorie des coûts de transaction à « choisir entre la centralité de l'opportunisme et la remise en cause potentielle de l'« économie de l'atmosphère » ».

La position finalement adoptée par Williamson l'éloigne de Barnard. Même s'il reconnaît comme Barnard que l'organisation informelle stabilise le fonctionnement de l'organisation en « fournissant une relation d'échange satisfaisante » (1975, p. 38), il est venu à s'en détacher dans la mesure où la prise en compte entière de ses effets déstabilise la structure logique de sa théorie.

### 3.2 ORGANISATION INFORMELLE ET THÉORIE DES CONTRATS RELATIONNELS

Pour Gibbons, la théorie des incitations a réalisé depuis une quinzaine d'années des progrès significatifs grâce au développement de modèles de « contrats relationnels » (Gibbons, 2003, 2005). Si les modèles, développés dans les années soixante-dix et quatre-vingts, basés sur des « contrats formels », semblaient appropriés pour analyser les systèmes d'incitation contenus dans les schémas de rémunération fondés sur des évaluations objectives (Prendergast, 1999), ils ne permettaient pas de prendre en compte les aspects informels de l'organisation. Dans les années quatre-vingt dix, plusieurs économistes ont alors développé de « nouvelles fondations pour la théorie des incitations » (Gibbons, 2005) visant à dépasser cette limite via les modèles de contrats relationnels. C'est d'ailleurs à ce titre que Gibbons (2003, p. 759) se réfère explicitement à Barnard (1938) – et à Simon (1976b) – qu'il considère comme des « observateurs qui ont mis en évidence l'importance des contrats relationnels [...] à l'intérieur des organisations ».

Les contrats relationnels sont vues comme « des accords informels et codes de conduites non écrits qui affectent fortement les comportements des individus au sein des firmes » (Baker,

Gibbons et Murphy, 2002, p. 39). Contrairement aux contrats formels qui reposent sur des variables vérifiables et qui sont garantis par les tribunaux, les contrats relationnels sont basés sur des variables non vérifiables ou qui sont très coûteuses à spécifier ex ante. En conséquence, ils ne peuvent pas être garantis par une tierce partie et il devient possible pour les co-contractants de ne pas respecter leurs engagements. Pour Gibbons (2003), ces contrats constituent des outils rigoureux pour étudier l'organisation informelle. Ils donnent une vision « post-weberienne » des organisations et sont susceptibles de favoriser des convergences d'analyse entre l'économie et la théorie des organisations. Néanmoins, la manière dont l'organisation informelle est appréhendée par les théoriciens des contrats relationnels nous semble fort éloignée de la perspective barnardienne.

Rappelons que pour Barnard, l'organisation informelle est caractérisée par une dimension « inconsciente ». Opposant institution informelle et formelle, Barnard note que « la première correspond aux actions inconscientes ou non-intellectuels et aux habitudes des individus, la seconde à leurs actions et politiques raisonnées et calculées » (Barnard, 1938, p. 116). Ainsi, les aspects informels renvoient aux éléments qui ne peuvent pas être calculés ou qui sont extérieurs à la capacité calculatoire des individus. Ils sont plutôt le résultat des coutumes, des habitudes et de l'histoire, toute chose qui rentre en conflit avec les modèles de la théorie des contrats relationnels, fondés sur l'hypothèse de rationalité maximisatrice.

Notons que le fait que les contrats relationnels ne sont pas garantis par un tribunal ne remet pas en cause la forte capacité calculatoire des individus. L'exécutabilité de ces contrats est garantie par un artefact mathématique traduisant le fait qu'un agent qui serait amené à ne pas respecter ses engagements aurait une utilité inférieure au cas où il les respecterait. Ainsi, la maximisation de l'intérêt personnel conduit les agents à ne pas renier leurs engagements puisque précisément, le faire est par construction source de désutilité. Ceci explique pourquoi les contrats relationnels sont fréquemment qualifiés « d'auto-exécutoires » au sens où « la valeur d'une relation future doit être suffisamment importante pour qu'aucune des parties ne manque à sa parole » (Baker, Gibbons et Murphy, 2002, p. 40). Dans le principe, le respect des engagements passés est contraint par la capacité des individus à évaluer l'utilité espérée qu'ils obtiennent en prolongeant leurs relations contractuelles. Or, comme les individus sont supposés rationnellement parfaits, l'exécutabilité des contrats relationnels ne pose aucun problème. Ex-ante, les parties co-contractantes savent si elles vont aller ou non au bout de leurs engagements, ce qui conduit les auteurs à ne pas prendre en compte ce qui se passe tout au long de l'exécution des contrats.

On notera néanmoins une divergence, au sein de la théorie des incitations, entre deux catégories travaux. Certains auteurs, comme Lazear, affirment que certaines dimensions propres à l'organisation informelle, comme par exemple la pression des pairs (Kandel et Lazear, 1992) ou les règles de bienséance (Lazear, 1993), sont porteuses d'efficacité. Dans cette optique, les dimensions informelles sont appréhendées « comme une manière différente [des formes légales] pour les sociétés de garantir les règles conduisant à des comportements efficaces » (Lazear, 1993, p. 44). D'autres auteurs comme Gibbons sont moins catégoriques sur cette question de l'efficacité. Pointant l'importance des contrats relationnels dans la firme, Gibbons explique que la complexité des interactions entre les dimensions formelles et informelles ne garantit pas nécessairement l'efficacité (Gibbons, 2003). Pour autant, au-delà de ces divergences, on conclura ce point en notant que ces différentes analyses restent éloignées de celle de Barnard. Dans ces approches, tout se passe comme si il existait une véritable rationalité économique de l'organisation informelle, ce qui est bien loin de la conception de Barnard, qui insiste au contraire sur les habitudes et les routines pour expliquer l'émergence et le maintien de l'organisation informelle.

#### **4 CONFRONTER BARNARD AVEC L'ANALYSE CONTRACTUALISTE DE L'ORGANISATION INTERNE : QUELS APPORTS À LA QUESTION DES RELATIONS ENTRE THÉORIE ÉCONOMIQUE ET THÉORIE DES ORGANISATIONS ?**

Au sein de la diversité des approches économiques contractualistes qui analysent l'organisation interne de la firme, deux perspectives peuvent finalement être distinguées en fonction de leur plus ou moins grande proximité intellectuelle avec le travail de Barnard.

La théorie des coûts de transaction de Williamson est probablement la perspective la plus barnardienne, surtout si l'on retient l'ouvrage de 1975, *Markets and Hierarchies*. Cette théorie développe une conception du fonctionnement de l'organisation interne qui est très proche de celle de Barnard à qui elle doit d'ailleurs beaucoup (Ouchi, 1980, Barney et Ouchi, 1986, Griesinger, 1990, Williamson, 1990), spécialement en ce qui concerne l'autorité et l'organisation informelle. Néanmoins, les références fréquentes de Williamson à la rationalité et à l'efficacité nous écartent de la posture originale de Barnard.

La seconde perspective, clairement plus éloignée de Barnard, est la théorie des incitations. Bien que cette théorie analyse les incitations d'une manière proche de celle de « l'économie des incitations » de Barnard, elle est en revanche beaucoup plus réductrice. De plus, l'hypothèse de rationalité maximisatrice, qui conduit à des solutions optimales, rentre en

contradiction avec la logique de Barnard. La rationalité parfaite permet certes aux économistes d'élaborer des modèles formels rigoureux et élégants mais comme le notent Hesterly et alii (1990, p. 410), « ces analyses mathématiques [...] éludent l'importance des contingences et de la complexité qui intéressent les chercheurs en théorie des organisations ».

Dès lors, comment dans ce contexte analyser les références de la théorie économique contractualiste à celle à Barnard ?

#### 4.1 LA TENDANCE DE L'ÉCONOMIE À L'« IMPÉRIALISME » ?

La confrontation menée jusqu'ici entre l'analyse économique contractualiste de l'organisation interne et les contributions de Barnard éclaire les relations qui existent depuis quelques années entre l'économie et la théorie des organisations. Plus de quinze ans après le numéro spécial de la *Academy of Management Review* citée en introduction, la question de la tendance de l'économie à l'impérialisme est prégnante. Alors que certains économistes avancent que les disciplines des sciences sociales devraient se réjouir des efforts des économistes à traiter avec succès de questions traditionnellement analysées par d'autres disciplines (Lazear, 2000, p. 142), certains théoriciens des organisations déplorent que les études sur l'organisation soient de plus en plus influencées par l'économie et son modèle de comportement (Pfeffer, 1997, p. 192).

Depuis quelques années, il est certain que la stratégie des économistes a notamment consisté à « importer » des éléments d'autres sciences sociales. Généralement, cette « social science inspiration », selon l'expression de Frey (1993), se déroule de la manière suivante. Dans un premier temps, les auteurs font référence à des idées qui ne sont pas directement étudiées dans le cadre économique mais dans d'autres sciences sociales. C'est ainsi que Barnard est cité par Hart (1989, p. 1760) sur l'autorité, par Gibbons (2003, p. 759) à propos de l'organisation informelle, et par Akerlof et Kranton (2005, p. 10) à propos des motivations non monétaires. Ensuite, ils tentent d'intégrer dans leur modèle les éléments introduits à l'origine dans une perspective extra-économique, ce qui permet de les traiter à la lumière des modèles économiques du comportement humain et participe alors au développement de l'impérialisme économique.

Les relations que l'économie entretient alors avec les autres disciplines apparaissent comme très ambiguës. D'un côté, les disciplines comme la théorie des organisations et la sociologie sont perçues par certains économistes comme « plus significatives (more evocative) » (Manski, 2000, p. 122) ou « plus large d'esprit » (broader-thinking) » (Lazear, 1995, p. 2), comparativement à l'économie. Mais simultanément, ces disciplines sont



critiquées par ces mêmes auteurs pour leur raisonnement trop « littéraire » et leur manque de rigueur (Manski, 2000, p. 121-122 ; Lazear, 1995, p. 3). Dans cette perspective, la sociologie et la théorie des organisations sont considérées comme des disciplines mineures dont la fonction principale serait de fournir des régularités et des observations empiriques. Pour sa part, le rôle de l'économie serait de traduire mathématiquement les avancées des autres disciplines et de les expliquer dans un cadre analytique rigoureux, comme si l'économie était la seule discipline à proposer une approche « scientifique ». Si en prime, comme cela semble prendre corps depuis quelques années en théorie des organisations (Pfeffer, 1997), les sciences sociales en viennent à adopter les outils et le mode d'analyse des comportements propre à la science économique, le risque est grand que l'« économie » devienne synonyme de « science sociale » au sens où, pour reprendre (Hirshleifer, 1977, p. 3-4), « les autres disciplines ne ressembleront pas simplement à l'économie, mais seront de l'économie » (souligné par l'auteur).

Il ne s'agit pas de dire ici que les économistes n'ont pas vocation à étudier des sujets qui a priori ne sont pas à l'intérieur des frontières traditionnelles de l'économie. Au contraire, nous pensons qu'il est dans l'intérêt de tous les chercheurs en sciences sociales – et donc des économistes – de connaître les analyses et les apports des chercheurs d'autres disciplines, tout particulièrement quand leur objet d'étude est le même. L'engagement dans un dialogue constructif entre la théorie économique et la théorie des organisations est probablement la meilleure solution pour améliorer notre compréhension des phénomènes organisationnels. Cependant, pour que des apprentissages mutuels puissent effectivement se réaliser, il ne doit y avoir aucun doute « sur la largeur et l'ouverture d'esprit » (Donaldson, 1990b, p. 396) de chaque discipline l'une par rapport à l'autre. Mais considérer, comme le font certains économistes, les chercheurs des autres sciences sociales comme des « barbares au portail » (Lazear, 2000, p. 140) ne constitue pas, pour le moins, le meilleur moyen d'engager un dialogue fructueux.

#### 4.2 CONSTRUIRE UNE VÉRITABLE « SCIENCE DE L'ORGANISATION » ?

Dans le dernier chapitre de son ouvrage, Barnard souligne la nécessité d'élaborer une « science de l'organisation » (1938, p. 290) à partir des apports de plusieurs sciences sociales. Plus récemment, dans un article dédié aux relations entre la théorie des organisations et l'économie – et plus spécialement la théorie des coûts de transaction –, Williamson (1993a, p. 149) a affirmé que grâce aux travaux de Barnard, une telle science des organisations était en train de voir le jour. Il ne fait aucun doute que pour parfaire notre compréhension des

organisations, une large science des organisations pouvant s'étendre au-delà des différences disciplinaires serait indispensable. Toutefois, un tel projet nous paraît difficile à mettre en œuvre.

Tout d'abord, sa réalisation supposerait que les auteurs de chaque discipline soient au fait des travaux des autres. Sinon, l'absence de connaissance réciproque entre les auteurs donnerait des résultats qui risquent d'être décevants. A titre d'exemple, la conclusion que porte Gibbons sur les résultats de ses travaux sur l'organisation informelle est pour le moins surprenante : « En bref, Baker, Murphy et moi-même avons trouvé que la performance des structures organisationnelles et des institutions dépend fortement des relations informelles que ces structures et institutions facilitent. Alors que je n'exclus pas que quelques sociologues soient surpris par cette conclusion, je me demande si certains d'entre eux ne sont pas intrigués (voire même consternés !) par la conclusion que Baker, Murphy et moi-même avons obtenu grâce à notre modèle. C'est seulement plus tard que nous avons réalisé la concordance avec la littérature sociologique » (Gibbons, 1999, p. 156, souligné par l'auteur). Pour éviter une conclusion si malheureuse, les économistes devraient peut-être plus souvent prendre connaissance des travaux antérieurs des principaux sociologues et théoriciens des organisations (Donaldson, 1990b, p. 400).

Ensuite, même s'ils connaissent les travaux des autres disciplines, les chercheurs en sciences sociales devraient engager un dialogue ne dénaturant pas la signification des idées développées originellement par d'autres, ce qui n'est toujours le cas. Comme nous l'avons vu dans cet article en nous focalisant sur les travaux de Barnard, certaines idées de cet auteur sont certes reprises par les économistes mais dans un sens parfois éloigné de leur acception originale. Le développement d'une véritable science de l'organisation devrait exiger au moins une analyse fidèle des apports des grands auteurs, même si ceux-ci appartiennent à des disciplines différentes au départ.

Enfin, et de manière essentielle, il faudrait qu'il existe un accord minimal sur les « fondamentaux » sur lesquels cette science des organisations devrait reposer, c'est-à-dire ses hypothèses, ses concepts et sa méthodologie. Or, parmi le foisonnement actuel en théorie des organisations, il nous paraît extrêmement difficile de trouver un accord équilibré à ce sujet. En tout état de cause, si chaque perspective est tentée d'absorber les autres, alors l'accord en question ne pourra se réaliser. A ce titre, nous pensons pour notre part qu'il est difficile de réconcilier les deux conceptions de l'organisation – la conception de Barnard et la conception des économistes contractualistes – analysées tout au long de cet article. En effet, alors que

l'organisation est d'abord vue comme un ensemble d'individus aux intérêts divergents dans l'analyse économique, Barnard donne quant à lui une place centrale à la coopération entre individus pour définir l'organisation. La conception de Barnard selon laquelle les organisations dépendent de la « volonté de coopérer » (willingness to cooperate) définie comme « l'abnégation de soi, la renonciation au contrôle de sa conduite personnelle, la dépersonnalisation de l'action personnelle » (1938, p. 84) apparaît difficilement conciliable avec la logique de l'intérêt personnel sur laquelle repose les analyses économiques contractualistes.

## Conclusion

Bien que les idées développées par Barnard sont fréquemment citées par les économistes contractualistes depuis quelques années, la manière dont ces économistes ont repris certaines d'entre elles est discutable. Mise à part la question de l'autorité, il existe des différences de fond entre les développements originaux de Barnard et leur reprise dans le cadre d'analyse des auteurs contractualistes. Pour autant, ce résultat ne doit pas être compris comme un frein à la volonté d'engager un dialogue entre théorie économique et théorie des organisations. Même si d'un côté, certains économistes peuvent porter un regard présomptueux sur les travaux menés en théorie des organisations, d'un autre côté, certains auteurs – à l'instar de Williamson (1993a) ou Gibbons (2003) – cherchent sincèrement à mener un dialogue ouvert et constructif avec les théoriciens des organisations.

Comme Barnard et Williamson le défendent, l'existence d'une véritable science des organisations est souhaitable si l'on veut améliorer notre compréhension des phénomènes organisationnels. Toutefois, d'un point de vue scientifique, la faisabilité d'un tel projet reste selon nous « pavée » de nombreuses difficultés.

## Bibliographie

Aghion, P., & Tirole, J. (1997), Formal and real authority in organizations, *Journal of Political Economy*, 105(1): 1-29.

Akerlof, G., & Kranton, R. (2005), Identity and the economics of organizations, *Journal of Economic Perspectives*, 19: 9-32.

Arrow, K. J. (1974), *The limits of organization*, New York: Norton and Company.

- Baker, G., Gibbons R., & Murphy K. J. (1999), Informal authority in organizations, *Journal of Law, Economics and Organizations*, 15: 56-73.
- Baker, G., Gibbons R., & Murphy K. J. (2002), Relational contracts and the theory of the firm, *Quarterly Journal of Economics*, 117: 39-83.
- Barnard, C. I. (1938), *The functions of the executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barney, J. B. (1990), The debate between traditional management theory and organizational economics: substantive differences or intergroup conflict?, *Academy of Management Review*, 15: 382-394.
- Barney, J. B., & Ouchi, W. G. (Eds) (1986), *Organizational economics: toward a new paradigm for understanding and studying organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Benabou, R., & Tirole, J. (2003), Intrinsic and extrinsic motivation, *Review of Economic Studies*, 70: 489-520.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932), *The modern corporation and private property*, New York: Macmillan.
- Bettis, R. A., & Donaldson, L. (1990), Market discipline and discipline of the management, *Academy of Management Review*, 15: 367-368.
- Brousseau, E. (1999), Néo-institutionnalisme, prix et normativité, *Economies et Sociétés*, vol. 28, n° 4, p. 5-30.
- Coase, R. H. (1937), The nature of the firm. *Economica*, 4: 386-405.
- Commons, J. R. (1934), *Institutional economics*, New York: Mac Millan.
- Donaldson, L. (1990a), The ethereal hand: organizational economics and management theory, *Academy of Management Review*, 15: 369-381.
- Donaldson, L. (1990b), A rational basis for criticisms of organizational economics, *Academy of Management Review*, 15: 394-401.
- Frey, B. S. (1997), *Not just for the money: an Economic theory of personal motivation*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001), Motivation crowding theory: a survey of empirical evidence, *Journal of Economic Surveys*, 15: 589-611.
- Garrouste, P., & Saussier, S. (2005), Looking for a theory of the firm: future challenges. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 58: 178-199.
- Gautié, J. (2007), L'économie à ses frontières (sociologie, psychologie), *Revue Economique*, 58 (44): 926-939.
- Gibbons, R. (1999), Taking Coase seriously, *Administrative Science Quarterly*, 44: 145-157.
- Gibbons, R. (2003), Team theory, garbage cans and real organizations: some history and prospects of economic research on decision-making in organizations, *Industrial and Corporate Change*, 12: 753-787.
- Gibbons, R. (2005), Incentives between firms (and within), *Management Science*, 51: 2-17.
- Granovetter, M. (1985), Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91: 484-510.

- Griesinger, D. W. (1990), The human side of economic organization, *Academy of Management Review*, 15: 478-499.
- Hart, O. D. (1990), An economist's perspective on the theory of the firm, in O.E. Williamson (ed.), *Organization and theory from Chester Barnard, to the present and beyond*: 154-171. New York: Oxford University Press.
- Hart, O. D. (1995), *Firms Contracts and Financial Structure*, New York: Oxford University Press.
- Hart, O. D., & Moore, J. (1990), Property rights and the nature of the firm, *Journal of Political Economy*, 98: 1119-1158.
- Hesterly, W. S., Liebeskind, J., & Zenger T. R. (1990), Organizational economics: an impending revolution in organization theory?, *Academy of Management Review*, 15: 402-420.
- Hirshleifer, J. (1977), Economics from a biological viewpoint, *Journal of Law and Economics*, 20: 1-52.
- Kandel, E., & Lazear E. P. (1992), Peer pressure and partnership, *Journal of Political Economy*, 100: 801-817.
- Laffont, J. J., & Martimort, D. (2002), *The theory of incentives*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Lazear, E. P. (1987), Incentive contracts, in J. Eatwell & M. Milgate (Eds.), *The New Palgrave : a Dictionary of Economics*: 744-747. London: Mac Millan.
- Lazear, E. P. (1993), Discussion: the economics of professional etiquette, *American Economic Review*, 83: 44.
- Lazear, E. P. (1995), *Personnel economics*, Cambridge: MIT Press.
- Lazear, E. P. (2000), Economic imperialism, *Quarterly Journal of Economics*, 117: 99-146.
- Manski, C. F. (2000), Economic analysis of social interactions, *Journal of Economic Perspectives*, 14: 115-136.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993), *Organizations* (1958) (2<sup>nd</sup> Ed), Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Miller P., & O'Leary, T. (1989), Hierarchies and american ideals, 1900-1940, *Academy of Management Review*, 14: 250-265.
- Ouchi, W. G. (1980), Markets, bureaucracies and clans, *Administrative Science Quarterly*, 25: 129-141.
- Perrow, C. (1986) *Complex organizations: a critical essay* (3rd ed.), New York: Mc Graw Hill.
- Pessali, H. F. (2006), The rhetoric of Oliver Williamson's transaction cost economics, *Journal of Institutional Economics*, 2 (1): 45-65.
- Pfeffer, J. (1997), *New directions for organization theory*, New York: Oxford University Press.
- Prendergast, C. (1999), The provision of incentives in firms, *Journal of Economic Literature*, 37: 7-63.
- Revue d'Economie Industrielle (2000), *Economie des contrats: bilan et perspectives*, vol. 92.
- Simon, H. A. (1951), A formal theory of the employment relationship, *Econometrica*, 19: 293-305.
- Simon, H. A. (1976a), From Substantive to Procedural Rationality, in S. J. Latsis (ed.), *Method and appraisal in economics*: 129-148. Cambridge: Cambridge University Press.

- Simon, H. A. (1976b), *Administrative behaviour* (1947) (3<sup>rd</sup> ed.), New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization*,. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1985), *The economic institutions of capitalism*, New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1990), Chester Barnard and the incipient science of organization, in O.E. Williamson (ed.), *Organization and theory from Chester Barnard, to the present and beyond*: 172-206, New York: Oxford University Press.
- Williamson, O. E. (1993a), Transaction cost economics and organization theory, *Industrial and Corporate Change*, 2: 107-150.
- Williamson, O. E. (1993b), Calculativeness, trust and economic organization, *Journal of Law and Economics*, 36: 453-487.
- Williamson, O. E. (2005), Transaction cost economics and business administration, *Scandinavian Journal of Management*, 21: 19-40.
- Zenger, T. R., Lazzarini S. G., & Poppo, L. (2002), Informal and formal organization in new institutional economics, *Advances in Strategic Management*, 19: 277-306.