

La gouvernance de l'entreprise collective : une double perspective d'entreprise et de réseau

Marie J. Bouchard, Benoît Lévesque,
Lovasoa Ramboarisata, Tassadit
Zerdani, et Luc Bernier, Taïeb Hafsi,
Frédéric Hanin, Martine Vézina

Séance conjointe CIRIEC-Canada et CRISES
ACFAS, Sherbrooke, 10 mai 2011

Titre du projet:

«Intérêt général et développement de l'économie du Québec: les stratégies de réseau et les modes de gouvernance des entreprises collectives».

Équipe CRSH et FQRSC:

Marie J. Bouchard* (UQAM), Luc Bernier (ENAP), Taïeb Hafsi (HEC Montréal), Frédéric Hanin (U. Laval), Benoît Lévesque (UQAM et ENAP), Martine Vézina (HEC Montréal)

Plan de la séance:

- «L'évolution du secteur financier au Québec: le contexte de la financiarisation et le rôle des entreprises collectives» (Hanin et Lévesque)
- ✓ **«La gouvernance de l'entreprise collective: une double perspective d'entreprise et de réseau» (Bouchard, Lévesque, Ramboarisata et Zerdani)**
- «La gouvernance de l'entreprise d'économie sociale: entre coordination et partenariats» (Vézina, Bouchard, Lévesque, Ramboarisata et Zerdani)
- «La transformation de la gouvernance des entreprises publiques au Québec : est-ce suffisant?» (Bernier et Hafsi)

* Chercheure principale

Plan de la présentation

I. Introduction

II. Outils conceptuels existants

2.1. Gouvernance coordination

2.2. Gouvernance régulation

III. Leçons et nécessité de reconceptualiser la
gouvernance

IV. Conclusion

I. Introduction

Objectif du projet est de comprendre

- Modes de gouvernance des entreprises collectives (EC)
- Liens entre ces modes de gouvernance et la structuration des territoires et des secteurs
- Si ces modes forment une cohérence telle que l'on pourrait parler de nouvelle gouvernance caractéristique du modèle québécois de développement

Particularités des entreprises collectives

- Double mission d'intérêt collectif et d'intérêt général
- Missions économique et sociale
- Internalisation de parties prenantes
- Gouvernance et fonctionnement démocratiques
- Ancrage territorial et proximité

Quels outils conceptuels mobiliser pour atteindre notre objectif?

Concept de la gouvernance: applications, appropriations et niveaux d'analyse variés

- Notion polysémique et floue
- Concept d'origine néolibérale + une réponse à la crise de gouvernance
- Limites de la gouvernance néolibérale et expérimentations collectives
- Analyse simultanée du pouvoir et de la décision
- Concerne les entreprises (micro), les secteurs d'activité et les territoires (méso), et le modèle de développement d'une société (macro)

1970



- Entreprises (gestion de la relation entre actionnaires et direction) (1970)
- OSBL (relation: membres et gestionnaire)
- Administrations publiques et politiques publiques (État) (New Public Management, 1980; régulation sociale, 1990)
- Institutions internationales (Banque mondiale, 1992)
- Développement économique et développement local (gouvernance locale et régionale)
- Réseau et nouvelles coordinations et réseau (1990)
- Gouvernance territoriale: mondiale, nationale, locale («glocale»)
- Gouvernance sectorielle

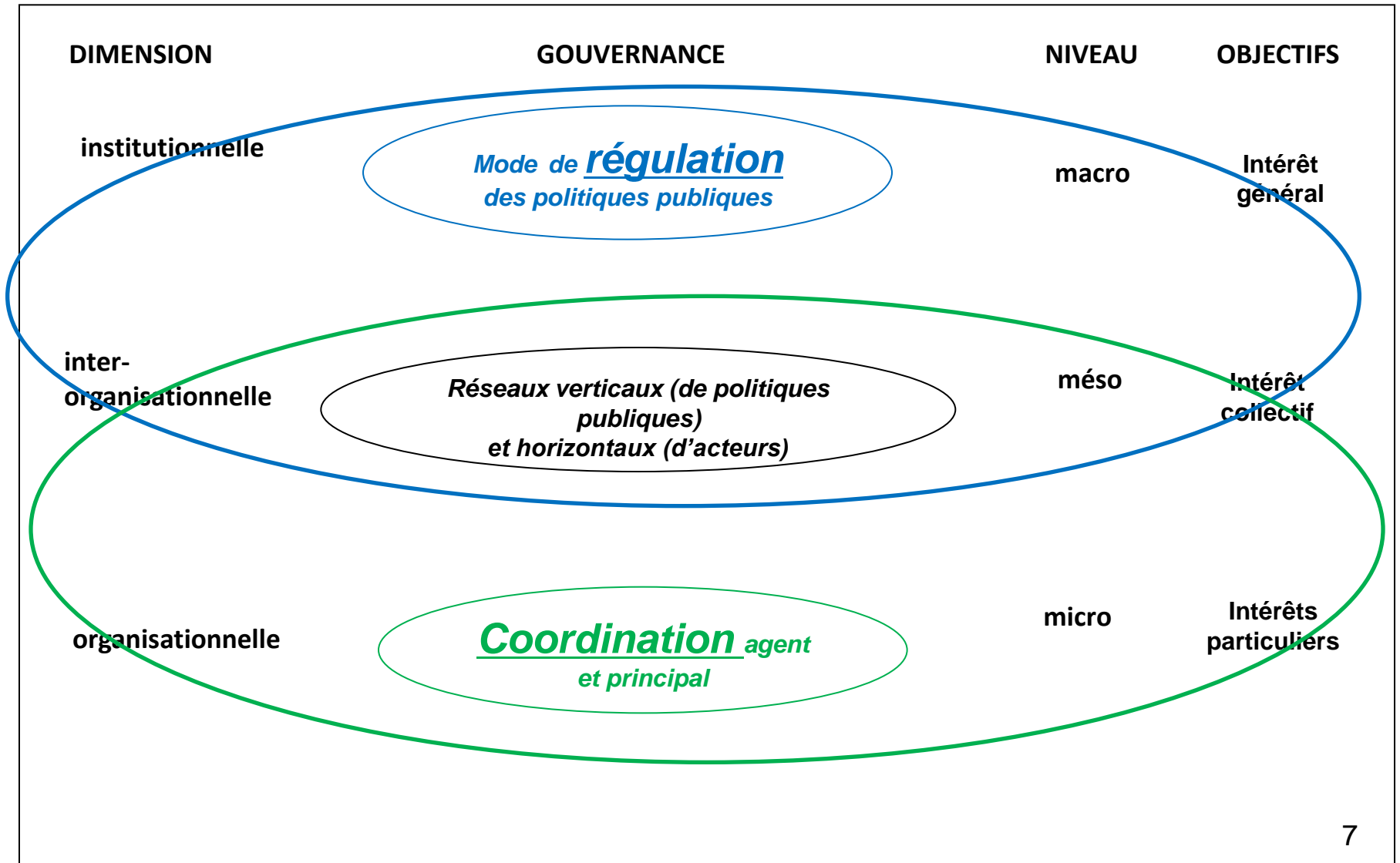
Aujourd'hui

Concept en (re)construction!

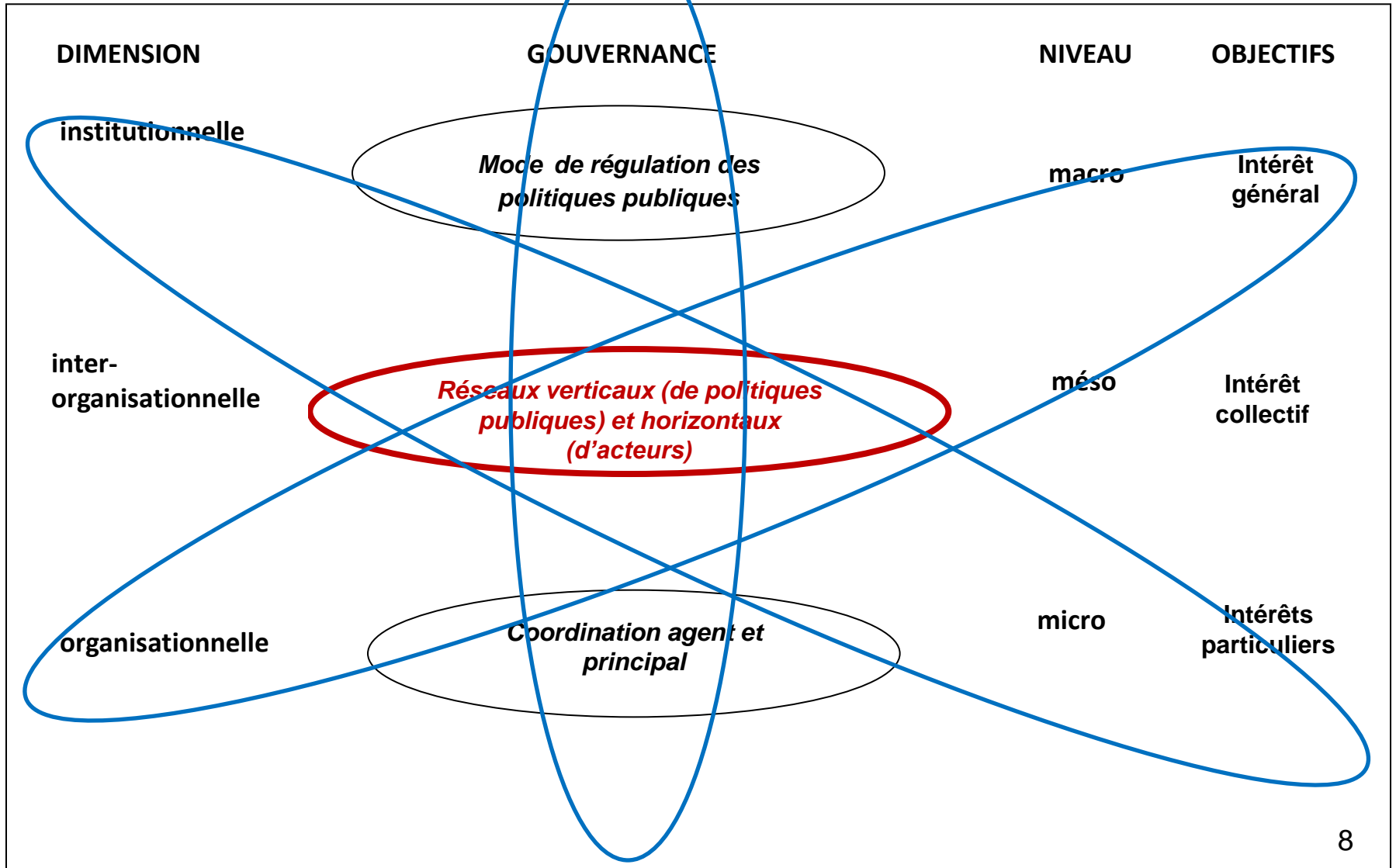
Le champ conceptuel de la gouvernance

| DIMENSION | GOUVERNANCE | NIVEAU | OBJECTIFS |
|-------------------------|---|--------|-----------------------|
| institutionnelle | <i>Mode de régulation des politiques publiques</i> | macro | Intérêt général |
| inter-organisationnelle | <i>Réseaux verticaux (de politiques publiques) et horizontaux (d'acteurs)</i> | méso | Intérêt collectif |
| organisationnelle | <i>Coordination agent et principal</i> | micro | Intérêts particuliers |

L'analyse des réseaux par les «écoles» de la gouvernance



Étudier les entreprises collectives mène à croiser les cadres conceptuels



II. OUTILS CONCEPTUELS EXISTANTS

2.1 LA GOUVERNANCE COORDINATION

2.1 La gouvernance sous l'angle de la coordination

| DIMENSION | GOUVERNANCE | NIVEAU | OBJECTIFS |
|-------------------------|---|--------|-----------------------|
| institutionnelle | <i>Mode de régulation des politiques publiques</i> | macro | Intérêt général |
| inter-organisationnelle | <i>Réseaux verticaux (de politiques publiques) et horizontaux (d'acteurs)</i> <i>Coordination agent et principal</i> | méso | Intérêt collectif |
| organisationnelle | | micro | Intérêts particuliers |

2.1.1 principaux concepts

Distribution des pouvoirs et des responsabilités entre:

- Les gestionnaires et les actionnaires (Jensen et Meckling, 1976);
- Le conseil d'administration et le management (Cornforth 2004);
- Les gestionnaires et les membres (Desroche, 1983; Corforth 2004)
- Les parties contractantes (Williamsons, 1979 et 1988)
- Les gestionnaires et les différentes parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995; Charreaux et Desbières, 1998);
- Les participants aux processus de production (Alchian et Demsetz. 1972)

Le marché comme mode de coordination

- Coordination des activités, des échanges et des transactions ; le marché comme mode de coordination (Coase 1937; Williamsons, 1979)
- Coordination des logiques d'action; le marché comme mode de coordination parmi d'autres, l'enjeu de l'hybridation ou d'un monde supérieur, ce qui ouvre vers la régulation (Économie des conventions) (Boltanski, Thévenot, Chiapello)

2.1.2 Caractéristiques

2.1.2. Caractéristiques de la gouvernance coordination

| Principales théories | Rôle de la gouvernance |
|---|--|
| Théorie de l'agence (<i>Jensen et Meckling, 1976; Fama et Jensen, 1983</i>) | Aligner les intérêts conflictuels du principal et de l'agent (propriétaires et gestionnaires) minimisant ainsi les coûts d'agence (contrôle, confiance, pertes résiduelles) |
| Théorie des coûts de transaction (<i>Coase, 1937; Williamson, 1979 et 1988</i>) | Choisir un mode de coordination des échanges minimisant les coûts de transaction (recherche de prix, négociation, conclusion de contrats, opportunisme) |
| Théories cognitives: évolutionniste, dépendance des ressources et comportementale (<i>Charreaux, 2004</i>) | Coordonner le processus d'appropriation de connaissances permettant de développer la capacité à apprendre et à innover à l'intérieur de l'organisation (vs. contrôle et réduction d'asymétrie d'information seulement) |
| Théorie des parties prenantes (<i>Donaldson et Preston, 1995</i>) | Équilibrer les intérêts conflictuels des différentes parties prenantes (gouvernements, investisseurs, clients, groupes de pression, communautés locales, employés, associations professionnelles et fournisseurs) |
| La théorie de l'intendance (<i>Muth et Donaldson, 1998 cité par Cornforth, 2004</i>) | Favoriser le partenariat entre les administrateurs et les gestionnaires agissant en principe comme des intendants efficaces dans le but d'améliorer la performance de ces derniers. |

2.1.3 Typologies

| Auteurs | Typologies |
|--------------------------|---|
| Cornforth, (2004) | 6 types selon le rôle du CA: conformité, partenariat, démocratique, stakeholders, cooptation et modèle du « rubber stamp » |
| Malo et Mintzberg (2003) | 6 configurations de gouverne: missionnaire locale et globale, démocratique participative, démocratique représentative, entrepreneuriale, par contrat de performance et intégrée |
| Charreaux (2004) | 4 définitions pour le système de gouvernance |

Types d'intervention du CA suivant les théories

C. Cornforth 2004

| Théories | Rôle du CA |
|---|---|
| Théorie de l'agence | CA contrôle le management Modèle de la conformité (surveillance et contrôle) |
| Théorie de l'intendance (<i>stewardship</i>) | CA supporte le management Modèle du partenariat (proactif, valeur ajoutée) |
| Perspective démocratique | CA porte l'intérêt des membres Modèle démocratique (contrôle) |
| Théorie des parties prenantes | CA répond aux intérêts des parties prenantes Modèle des stakeholders |
| Théorie de la dépendance (<i>dependency</i>) | CA cherche à réduire les incertitudes et bonne relation avec l'environnement Modèle de la cooptation (d'influences externes) |
| Théorie de l'hégémonie managériale | CA s'engage en temps de crise Modèle du « rubber stamp » |

Configurations de gouvernance

Malo et Mintzberg, dans Malo 2003

| IDÉAL-TYPE DE GOUVERNE | ACTEURS ET DYNAMIQUE DU PROCESSUS STRATÉGIQUE | ORGANISATIONS ET VALEURS DU TIERS SECTEUR |
|---|---|---|
| 1) Gouverne missionnaire locale ou globale | Mouvements sociaux Leaders sociaux Leadership charismatique Adhésion à un projet mobilisateur de transformation sociale | Petite organisation locale Petit ensemble fédéré Généralement encore jeune Grande organisation ancienne ou grand ensemble fédéré ancien mais en renouveau Valeur : intérêt collectif ou général |
| 2) Gouverne démocratique participative | Participation de tous Ajustement mutuel Autonomie et concertation | Petite organisation Petit ensemble fédéré ou table de concertation Généralement encore jeune Valeur : participation comme finalité |
| 3) Gouverne démocratique représentative | Droit d'être représentés Représentants des parties prenantes Association de défense des droits Expression des contre pouvoirs | Petite organisation Ensemble fédéré Grande organisation Valeur : intérêts des membres de toute catégorie; intérêt commun (interface des intérêts particuliers) |
| 4) Gouverne entrepreneuriale en solo, en duo, locale | Président ou directeur général fort Solo ou duo fort Sommet stratégique local fort (élus et gestionnaire ensemble) | Petite organisation Organisation locale dans un système organisationnel fédéré ou partenarial global-local valeur: autonomie locale |
| 5) Gouverne par contrat de performance | Bailleur de fonds Sommets stratégiques locaux Imputabilité et critère d'évaluation de la performance La gouverne locale comme enjeu pour éviter l'instrumentalisation | Configuration partenariale globale-locale : État et organisations locales Fondation et organisations locales Fédération et organisations locales Valeurs: imputabilité et autonomie |
| 6) Gouverne intégrée | Règles du jeu du secteur (concentration, intégration) Technostructure (standards du secteur) Sommet stratégique global Animation intégration L'intérêt général comme enjeu pour éviter la démutualisation | Grande organisation ancienne et institutionnalisée succursaliste Valeur: efficience |

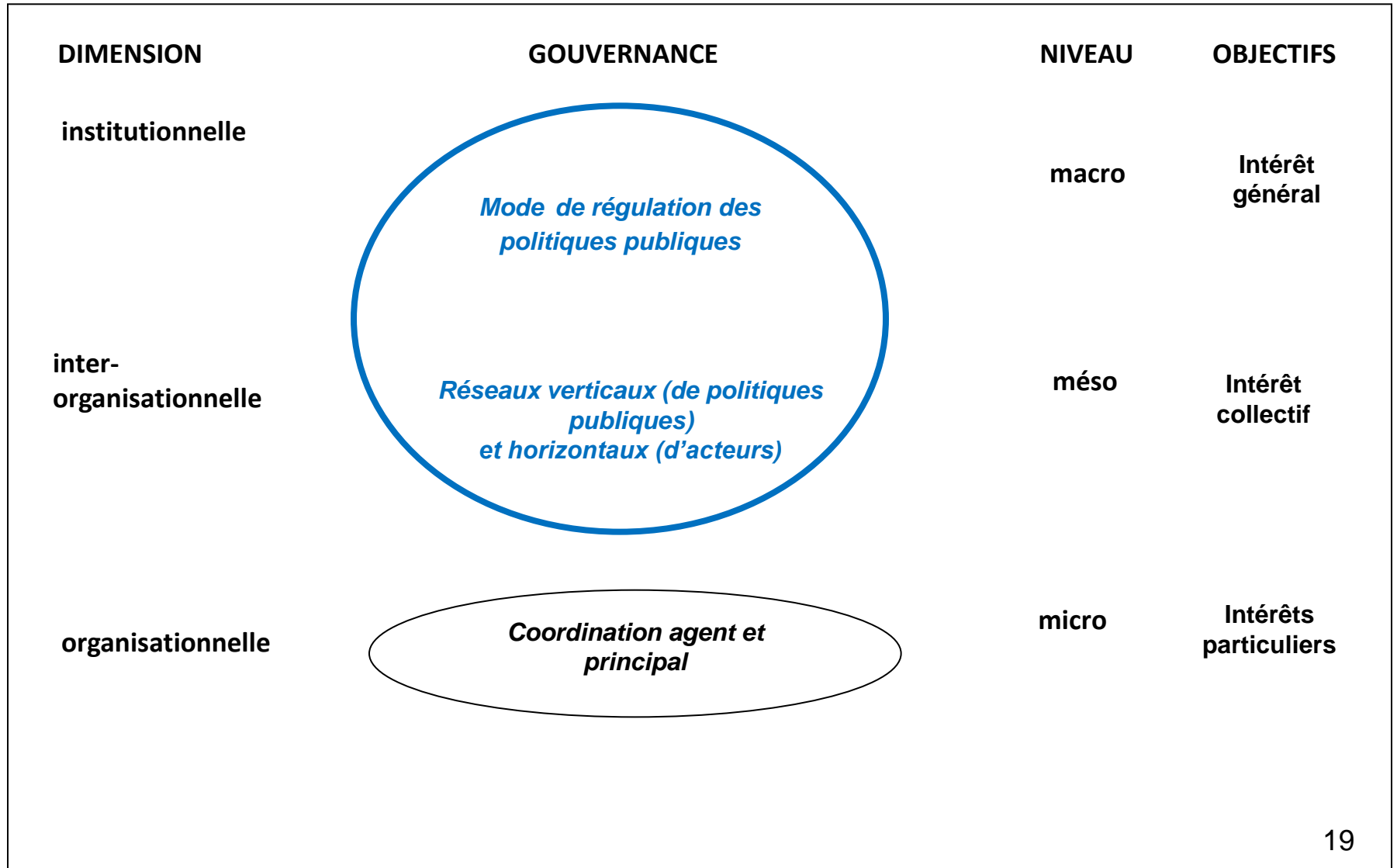
Typologie de la gouvernance suivant les approches théoriques

Adapté de Charreaux 2004

| Théories de la gouvernance | Actionnariale | Partenariale | Cognitive | Synthétique |
|---|--|--|--|---|
| Définition du système de gouvernance | Ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier | Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le noeud de contrats et d'optimiser la latitude managériale | Ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation | Ensemble des mécanismes agissant simultanément sur les dimensions disciplinaires et cognitives du processus de création/répartition de la valeur. |

2.2 LA GOUVERNANCE RÉGULATION

La gouvernance sous l'angle de la régulation



2.2.1 Principaux concepts

Régulation

- Mode d'interaction et de coordination des activités, des emplois et revenus, et des flux de capitaux, qui permettent d'assurer la régularité du système productif (Demoustier et Richez-Battesti, 2010)
- Configuration de lois, de structures, de ressources, de règles administratives et de normes institutionnelles qui programment et conditionnent les services et les régulations étatiques (Lynn, Heinrich et Hill, 2000)

Intérêt général

- IG comme construction sociale et historique (nouveau paradigme) (Lévesque et Thiry, 2008)
 - Pluralité de périmètres et d'intérêts collectifs (Monnier et Thiry, 1997)
 - Nécessité de lieux et de mécanismes pour définir l'intérêt général de par la mise en perspective des intérêts collectifs et des intérêts particuliers dans une vision sur le long terme (IG varie dans le temps et l'espace)
- Les biens publics (non rivaux, non exclusifs) ne sont pas nécessairement fournis par l'entreprise ou le secteur public; de plus en plus de forme associatives et de partenariats
- Les périmètres de solidarité sont imbriqués dans différentes filières hors État, mais articulés entre eux et à l'État (Monnier et Thiry, 1997)

2.2.2. Caractéristiques de la gouvernance régulation

- Réseau: un monde nouveau fondé sur les demandes de participation et animé par un «projet» (Chiapello)
- Régimes de gouvernance: réseaux d'acteurs où la négociation et la persuasion remplacent le commandement et le contrôle (Enjolras, 2006)
- Partenariat: Nouveaux mécanismes et procédures par lesquels les politiques publiques sont produites par la coopération entre acteurs et institutions, la mutualisation de leurs ressources et leur légitimité (Hamel et Jouve, 2006)
- La formulation de politique n'est plus le résultat d'un pouvoir hiérarchique, mais le résultat de marchandage et de compétition entre groupes d'intérêts variés (Enjolras, 2006) (pluralité d'acteurs)
- «Governance broadly conceived explores the changing boundary between state and civil society [...] ». Rhodes, 2007 (changement du rôle de l'État)

2.1.3 Typologies

| Auteurs | Typologies |
|-----------------------------|---|
| Bernier et al., 2003 | 4 types: hiérarchique bureaucratique, marché, communautarisme et partenariat |
| Enjolras, 2010 | 4 Types: publique, corporative, concurrentielle et partenariale |
| Côté et al. 200X | 3 types: Pluraliste, technocratique et corporatiste |

Modes de régulation et gouvernance

Adapté de: Bernier, Bouchard, Lévesque, 2003

| | Hiérarchie bureaucratique | Marché | Communautarisme | Partenariat |
|--------------------------------|---|---|---------------------------------------|--|
| Intérêt général | Biens publics Opposition intérêts particuliers et intérêt général. Uniformisation des intérêts particuliers | Biens privés Somme des intérêts particuliers | Biens solidaires Intérêt collectif | Pluralité des intérêts mutuels, collectifs et général. L'accord (non de la réduction) des intérêts particuliers |
| État | Interventionniste, régulateur, redistributeur, producteur | Minimal, libertés individuelles, défaillances de l'État | Communauté-providence | Partenaire, régulateur, redistributeur |
| Marché | Défaillances de marché (marché circonscrit, socialisé) | Autorégulation | Troc | Supériorité du marché pour coordination; défaillances reconnues |
| Société civile | Défaillances de la société civile Le social: un coût et un débouché. | Charité, bienveillance, philanthropie | Solidarité | L'association voit aux intérêts sociaux Le social: un actif |
| Relations inter unités | Sous-traitance, contrat | Externalisation, impartition | Districts industriels | Réseaux, grappes Réseaux associatifs |
| Relations au territoire | Hiérarchie | Technopoles et dualisme | District communautaire | Démocratie locale Systèmes locaux d'innovation |

Acteurs, élaboration et mise en œuvre des politiques selon différents régimes de gouvernance

Enjolras, 2008

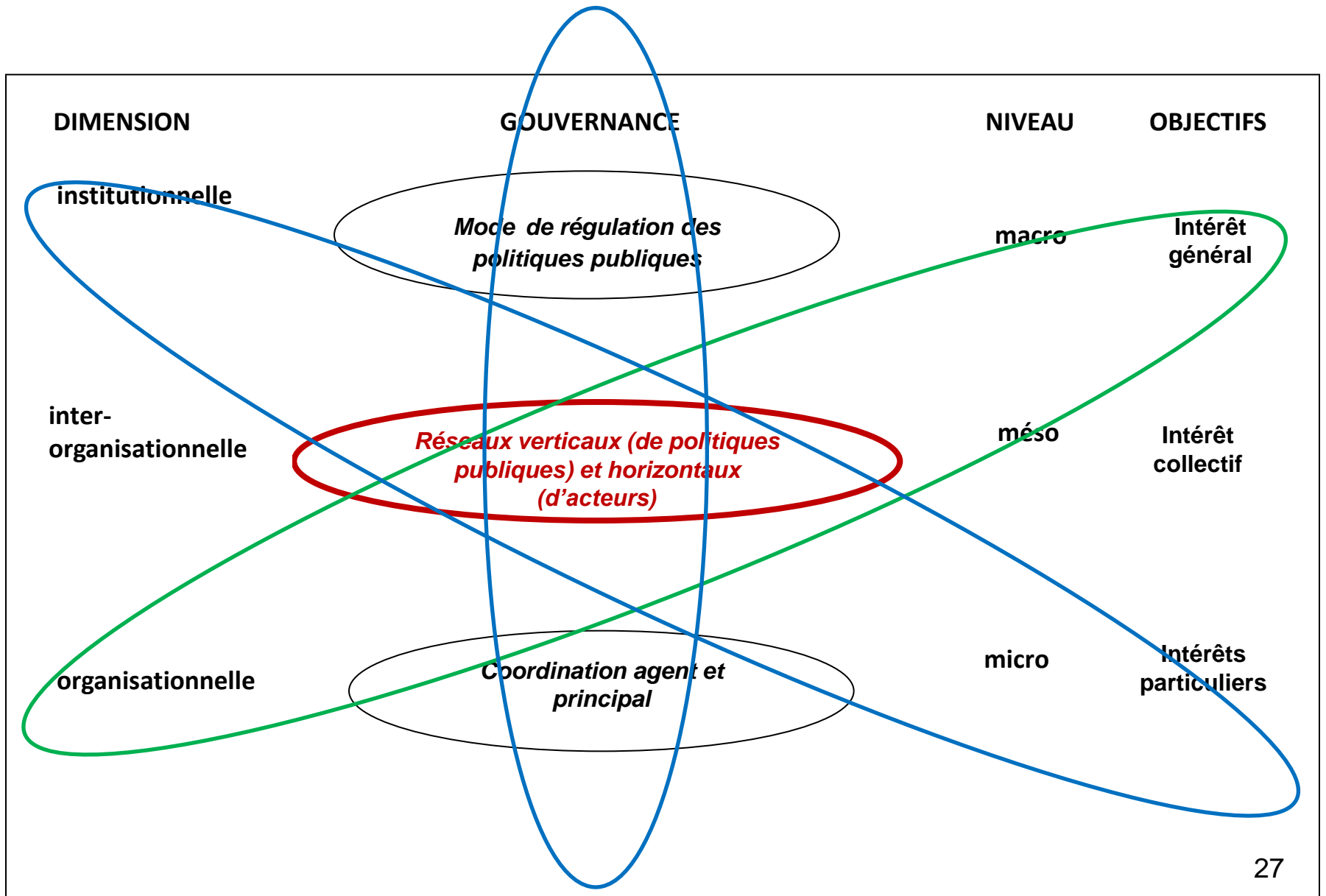
| | Gouvernance publique | Gouvernance corporative | Gouvernance concurrentielle | Gouvernance partenariale |
|---|---|---|--|--|
| Forme institutionnelle des acteurs | Publique | Publique Économie sociale et solidaire | Publique Lucrative Économie sociale et solidaire | Publique Lucrative Économie sociale et solidaire |
| Mise en œuvre des politiques | Administration publique ; propriété publique | Régulation tutélaire ; tierce partie | Contrats ; régulation incitative | Régulation des prix ; produits ; qualité |
| Élaboration des politiques | Technocratie | Corporatisme | Réseaux de politique publique | Partenariat institutionnalisé |

Selon les formes et rôles de l'État

Côté et Lévesque 2008

| Les idéaux-types de la gouvernance | | | |
|---|-----------------------|------------------------|----------------------|
| Dimension | Types | | |
| Représentation de l'État | État minimal | État interventionniste | État subsidiaire |
| Rôle économique | De type laisser-faire | De type Keynésien | De type facilitateur |
| Rôle social | Résiduel-providence | Passif-providence | Actif-providence |
| Participation citoyenne | Modèle pluraliste | Modèle technocratique | Modèle corporatiste |

III. LEÇONS ET NÉCESSITÉ DE RECONCEPTUALISER LA GOUVERNANCE



3.1 Principales leçons

Constats

- Les deux approches n'ont pas été utilisées de façon complémentaire, alors que les outils qu'elles proposent ne sont pas mutuellement exclusifs
- On observe dans les entreprises collectives une double interaction entre organisation et institution, entre coordination et régulation, et ce, dans la pratique et dans l'analyse

Ainsi:

- Les organisations étudiées démontrent que ces deux cadres conceptuels peuvent être complémentaires, car:
 1. Ces organisations présentent des modes de gouvernance ayant à la fois des dimensions de coordination et des effets de régulation (externalités) sur les secteurs et les territoires
 2. Ces organisations évoluent dans un contexte caractérisé par l'accentuation de la concurrence et à la réduction de la taille de l'État. Elles sont appelées à jouer de nouveaux rôles et à travailler en réseaux, à s'engager dans des partenariats (cas exemplaires: Cécosol, Caisse de dépôt, Fonds de solidarité FTQ).
- Les modes de gouvernance effectivement observés à travers les cas étudiés ne reflètent pas nécessairement les idéaux types décrits dans les théories liées aux deux approches (coordination et régulation); il existe de modes hybrides (cas exemplaires: Centraide et Fonds de solidarité FTQ)

3.2 Reconceptualisation?

Pourquoi?

- o **Nouveaux rapports** entre le politique (l'État), l'économique et la société civile
- o Interdépendance entre les organisations et entre ces dernières et les autres acteurs (gouvernement et acteurs non étatiques) (frontières poreuses entre public, privé et tiers secteur)
- o Formation des réseaux et des espaces de négociation et de coconstruction à l'extérieur des organisations et du politique
- o Évolution de la gouvernance des entreprises vers un mode plus partenarial (multiparties prenantes) notamment à cause du courant de la RSE.

- o Externalités produites par les entreprises collectives ont un effet de régulation (**effet de la coordination sur la régulation**)
- o La régulation partenariale nécessite la participation des organisations collectives et les autres acteurs non étatique à la réalisation des services d'intérêt général (**effet de la régulation sur la coordination**)
- o Nouvelles approches institutionnalistes, qui croisent agence et contingence.

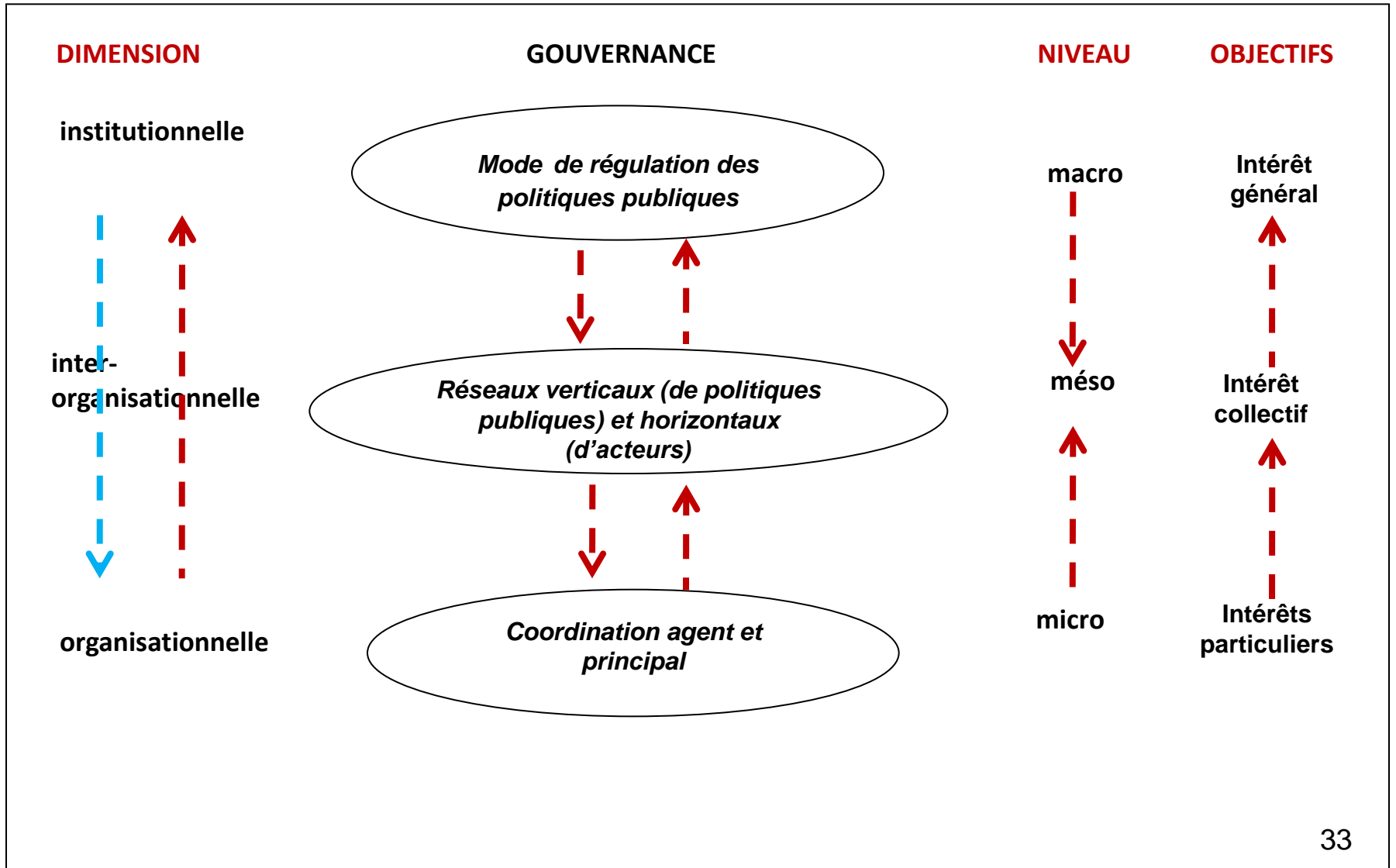
Comment?

- Nécessité de s'intéresser aux zones d'interaction et d'action collectives (réseaux, tables de concertation, communautés de pratiques, etc.) (Lévesque et Thiry, 2008):
 - Articulation entre régulation et coordination (rapprochement et complémentarité entre ces deux approches) (formation des espaces interorganisationnels)
 - Interaction continue entre membres de réseaux (échanges des ressources et besoins de négocier des finalités partagées)
 - Interactions enracinées dans la confiance et régulées par des règles du jeu négociées et acceptées par les membres du réseau
 - Un degré d'autonomie par rapport à l'État, les réseaux s'organisent eux mêmes, l'État ne peut les piloter qu'indirectement et imparfaitement
 - L'ouverture au partenariat de la part de l'État: ce dernier ne peut plus élaborer seul de nouvelles politiques et doit s'ouvrir à la coconstruction des politiques avec les parties prenantes et soutenir les expérimentations
- Nécessité de considérer la gouvernance comme une méta coordination combinant différents mécanismes de coordination et différents modes de régulation (Malo, 2003).

- Nécessité de s'intéresser aux conditions ayant contribué au fonctionnement de ces modes de gouvernance particuliers
 - Une institutionnalisation souple (ouverte aux ajustements) et faisant suite à des expérimentations
 - La construction d'une solidarité et d'une vision de l'intérêt général reposant à la fois sur appartenance commune au territoire ou au secteur (périmètre de solidarité) et sur la reconnaissance des parties prenantes (une économie plurielle)
 - Un espace de délibération et d'expérimentation est nécessaire pour une approche commune entre partenaires
 - Des fonctionnements permettant l'apprentissage, la production de la confiance et la pérennisation de la gouvernance partenariale, d'où une certaine réduction de l'hétérogénéité provenant de la pluralité des acteurs

Conclusion

- L'intérêt général ne dépend pas nécessairement de l'État ou des organisations collectives, mais, de plus en plus, des réseaux d'acteurs travaillant en collaboration avec un mode de gouvernance horizontal (Enjolras, 2010)
- Enjeux de la gouvernance: combiner et harmoniser l'intérêt individuel, les intérêts collectifs, l'intérêt général
- L'intérêt d'une nouvelle approche en termes de gouvernance, c'est de tenir compte non seulement de toutes les parties (publiques, privées et tiers secteur), mais aussi de la diversité des arrangements institutionnels et organisationnels.
- Réseau comme mode de gouvernance combinant la coordination et la régulation; coordination des relations interorganisationnelles et effets de régulation sur les secteurs, les territoires et les politiques.



Bibliographie

- Armen A., A.A. Alchian, et H. Demsetz (1972). «Production, Information Costs, and Economic Organization», *The American Economic Review*, Vol. 62, No. 5. pp. 777-795.
- Bernier, L; M.J. Bouchard et B. Lévesque (2003). « Attending to the general interest: New mechanisms for mediating between individual, collective and general interest», *Annals of Public and Cooperative economics*, vol. 74, no. 3. Blackwell, p. 321-347
- Boltanski, L. et E. Chiapello (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard
- Bouchard, M.J.; Lévesque, B. et St-Pierre, J. (2008), «Modèle québécois de développement et gouvernance : entre le partenariat et le néolibéralisme?» p. 39-65, in : B. Enjolras (dir.), *Régimes de gouvernance et services d'intérêt général, une perspective internationale*, Bruxelles, PIE Peter Lang.
- Charreaux, G. (2004). « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux», Cahier du Fargo n°1040101, Centre de recherche en finance, architecture, et gouvernance des organisations, janvier, 56 p.
- Coase, R.H. (1937). «The nature of the firm», *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16, pp. 386-405.
- Côté, L. et B. Lévesque (2009), «L'État stratège, la citoyenneté active, la démocratie plurielle et la gouvernance partagée», in Côté, L., B. Lévesque et G. Morneau, *L'État stratège et la participation citoyenne*, Québec, PUQ
- Cornforth, C (2004). «la gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles: une perspective de paradoxe», *Économie et Solidarité*, vol. 35, no. 1-2, p. 81-99
- Demoustier, D. et N. Richez-Battesti (2010). «Les organisations de l'Économie sociale et solidaire : gouvernance, régulation et territoire», *Géographie, économie, Société* 12 Pages 5-14
- Enjolras, B. (2010), *Gouvernance verticale, gouvernance horizontale et économie sociale et solidaire: le cas des services à la personne*, *Géographie, économie, Société* 12, Pages 15-30
- Hamel, P. et Jouve, B (2006). «Un modèle québécois ? Gouvernance et participation dans la gestion publique», Presses de l'Université de Montréal, 142 p.
- Jensen, M. et W.H. Meckling (1976). «Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure». *Journal of Financial Economics*, vol. no.3, p.301-360
- Lévesque, B. et B. Thiry (2008). «Concurrence et partenariat, deux vecteurs de la reconfiguration des nouveaux régimes de la gouvernance des services de santé sociaux et de santé», p. 227-262 in Enjolras, B. (dir.) *Gouvernance et intérêt général dans les services sociaux et de santé*, Buxelles, PIE Peter Lang.
- Lynn L.E.Jr., C.J. Heindrich and C.J. Hill, 2000, « Studying governance and public management: challenges and prospects », *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.10, No.2, pp.233–261.
- Fama. E. et M.C. Jensen (1983). « Separation of ownership and control », *Journal of Law and Economics*, juin, p. 301-326.
- Malo, M.-C. (2003). « La variété des configurations de gouverne et de gestion : le cas des organisations du tiers secteur », *Cahier du CRISES*, No. 0311, 24 p.
- Monnier, L. et B. Thiry (1997). « Architecture et dynamique de l'intérêt général », in Monnier, L. et B. Thiry (dir.), *Mutations structurelles et intérêt général. Vers quels nouveaux paradigmes pour l'économie publique, sociale et coopérative*, Bruxelles, De Boeck-Université, p. 11-30.
- Rhodes, R. A. W. (2007). «Understanding Governance: ten years on», *Organization Studies*, 28 (8), pages 1243–1264
- Williamson, O. E. (1979). «Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations», *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, No.2, PP.233-261.
- Williamson, O.E. (1988): «Corporate Finance and Corporate Governance», *Journal of Finance*, vol. 63, pp. 567-591.