

# **Entre marché, réseau et hiérarchie : l'association de standardisation**

**Aurélien Rouquet**

**Reims Management School – CMAC et CRET-LOG (AMU)**

aurelien.rouquet@reims-ms.fr

## **Résumé :**

---

S'inscrivant dans la perspective de la théorie des coûts de transaction, cet article vise à enrichir notre compréhension des multiples structures de gouvernance hybrides qui coexistent entre marché et hiérarchie. Précisément, nous nous proposons ici d'introduire et de conceptualiser une nouvelle structure de gouvernance, qui n'a jusqu'à présent été que partiellement théorisée dans la littérature : l'association de standardisation. Cette structure de gouvernance s'appuie sur un type de contrat spécifique, le contrat associatif, qui forme la base à partir duquel des organisations peuvent s'associer les unes avec les autres. L'efficacité de la structure tient aux nombreux standards élaborés, qui permettent aux associés de réduire entre eux leurs coûts de transaction. Le caractère ouvert de l'association et le faible investissement requis pour s'associer rendent ce mode de gouvernance particulièrement pertinent pour réduire les coûts de transaction entre un grand nombre d'organisations. La nature démocratique des décisions dans l'association et le caractère non obligatoire des standards produits par celle-ci en font cependant un mode de gouvernance peu contraignant. A visée théorique, notre démarche s'appuie d'une part sur une étude empirique de type ethnographique menée pendant plus de trois ans au sein d'une association de standardisation automobile. Notre démarche s'appuie d'autre part sur une vaste littérature qui a émergé dans les dernières années, tant sur les associations de standardisation, que sur la standardisation, ou les associations entre organisations. L'article est organisé en quatre parties. La première retrace brièvement l'émergence et l'essor des associations de standardisation au sein de l'économie en général, et de l'industrie automobile en particulier. La deuxième partie caractérise l'association de standardisation comme structure de gouvernance spécifique, reposant sur un arrangement contractuel ad hoc, le contrat associatif. La troisième partie compare l'association de standardisation aux trois principaux modes de gouvernance identifiés dans la littérature : le marché, la hiérarchie et le réseau. La quatrième partie soulève enfin la question de la mise en œuvre de cette structure de gouvernance, et indique notamment dans quel contexte elle s'avère efficace, ainsi que ses hybridations avec les trois autres modes

**Mots-clés :** association, structure de gouvernance, standard, réseau, modularité

---

## **Entre marché, réseau et hiérarchie : l'association de standardisation**

### **INTRODUCTION**

La théorie des coûts de transaction (TCT) construite par Williamson (1979 ; 1985 ; 1991) est aujourd'hui l'une des théories des organisations les plus influentes. S'appuyant sur les travaux de Coase (1937), la TCT part du principe que toute transaction entre des agents engendre des coûts. Selon la nature des transactions (fréquence, spécificité des actifs), différentes structures de gouvernance doivent alors être adoptées. Initialement, Williamson (1979) a posé que le choix en termes de structure de gouvernance se réduisait à une alternative : le marché ou la hiérarchie. Sous l'influence de plusieurs travaux, Williamson (1991) a peu à peu reconnu l'existence de structures de gouvernances hybrides, entre marché et hiérarchie. Celles-ci recouvrent selon Williamson de nombreux agencements possibles (franchise, contrats inter-entreprises de long terme, entreprises en réseau, etc.).

Depuis une trentaine d'années, une vaste littérature s'est intéressée à ces formes hybrides. Plusieurs auteurs ont notamment caractérisé certaines de ces formes hybrides en particulier, et les ont positionnées par rapport au marché et à la hiérarchie. C'est par exemple l'approche suivie par Powell (1990), qui a fait du réseau une structure de gouvernance à part entière des transactions économiques. Ce caractère spécifique du réseau comme mode de gouvernance des transactions a été confirmé par plusieurs travaux, qu'ils adoptent l'éclairage de la TCT (Jones et *al.*, 1997), ou celui d'autres théories (e.g. Miles et Snow, 1986, 1992 ; Thorelli, 1986 ; Jarillo, 1988 ; Hakansson et Snehota, 1989 ; Larson, 1992). Plus récemment, cette démarche de spécification des modes hybrides entre marché et hiérarchie a été suivie par Demil et Lecoq (2006). En s'appuyant sur l'observation des projets *open source*, ceux-ci ont ainsi identifié une nouvelle forme émergente de gouvernance, dite par le bazaar.

S'inscrivant dans la perspective de la TCT, cet article vise à enrichir notre compréhension des multiples structures de gouvernance hybrides qui coexistent entre marché et hiérarchie. Précisément, nous nous proposons ici d'introduire et de conceptualiser une nouvelle structure de gouvernance, qui n'a jusqu'à présent été que partiellement théorisée au sein de la littérature : l'association de standardisation. Cette structure de gouvernance s'appuie sur un type de con-

trat spécifique, le contrat associatif, qui forme la base à partir duquel des organisations peuvent s'associer les unes avec les autres. L'efficacité de la structure tient aux nombreux standards élaborés, qui permettent aux associés de réduire entre eux leurs CT. Le caractère ouvert de l'association et le faible investissement requis pour s'associer rendent ce mode de gouvernance particulièrement pertinent pour réduire les CT entre un grand nombre d'organisations. La nature démocratique des décisions dans l'association et le caractère non obligatoire des standards produits en font cependant un mode peu contraignant.

A visée théorique, notre démarche s'appuie d'une part sur une étude empirique de type ethnographique (Van Maanen, 1978). Celle-ci a été menée pendant plus de trois ans au sein d'une association de standardisation automobile. Le cas automobile a ceci d'intéressant qu'il peut être considéré comme exemplaire (Stake, 1995 ; Yin, 2003) des multiples associations de standardisation qui se sont développées depuis quelques dizaines d'années au sein de divers secteurs. Notre démarche s'appuie d'autre part sur une vaste littérature qui a émergé dans les dernières années, tant sur les associations de standardisation (e.g. Farell et Saloner, 1988 ; Tamm-Hallstrom, 2000 ; Bostrom, 2006 ; Leiponen, 2008 ; Büthe et Mattli, 2011a), que sur la standardisation (e.g. David, 1985 ; David et Greenstein, 1990 ; Brunsson et Jacobsson, 2000 ; Gerrefi et *al.*, 2005 ; Brunsson et *al.*, 2012), ou les associations entre organisations (e.g. Moore, 1996 ; Arhne et Brunsson, 2005 ; 2008 ; Gulati et *al.*, 2012).

Notre méthode est ici clairement d'inspiration weberienne (1968). Il s'agit ainsi pour nous, à partir d'un cas exemplaire et d'éléments théoriques préexistants dans la littérature, de construire un idéal-type qui rende compte des grandes lignes de la structure de gouvernance qu'est l'association de standardisation. Cette démarche de production d'idéal-type à partir de l'observation d'un ou plusieurs cas a largement fait ses preuves en sciences de gestion (David et Hatchuel, 2009). Par exemple, c'est en étudiant General Motors, que Chandler (1962) a fait ressortir les spécificités de la firme multidivisionnelle. De même, c'est en analysant les firmes japonaises, qu'Ouchi (1979) a réussi à identifier et conceptualiser la coordination par le clan. Cette démarche a également montré sa pertinence afin d'identifier des structures de gouvernance des CT. Powell (1990) a ainsi caractérisé le réseau en le représentant sous une forme « stylisée » par rapport au marché et à la hiérarchie. C'est également cette démarche stylisée que Demil et Lecoq (2006) ont utilisé pour caractériser le bazaar.

L'article est organisé en quatre parties. La première retrace brièvement l'émergence et l'essor des associations de standardisation au sein de l'économie en général, et de l'industrie automobile en particulier (§1.). La deuxième partie caractérise l'association de standardisation comme structure de gouvernance spécifique, reposant sur un arrangement contractuel *ad hoc*, le contrat associatif (§2.). La troisième partie compare l'association de standardisation aux trois principaux modes de gouvernances identifiés dans la littérature : le marché, la hiérarchie et le réseau (§3.). La quatrième partie soulève enfin la question de la mise en œuvre de cette structure de gouvernance, et indique notamment dans quel contexte elle s'avère efficace, ainsi que ses hybridations possibles avec les trois autres modes (§4.).

## **1. L'ESSOR DES ASSOCIATIONS DE STANDARDISATION**

Qui observe le monde actuel ne peut que constater qu'il est peuplé de multiples associations de standardisations. Cet essor résulte de l'action d'Etats, d'industriels et de professionnels, qui ont respectivement fondé des associations nationales, industrielles et professionnelles de standardisation (§1.1.). Il trouve également sa source dans la mondialisation, qui a conduit au développement de nombreuses associations internationales de standardisation (§1.2.). Cet essor est particulièrement remarquable dans l'industrie automobile, qui compte aujourd'hui de très nombreuses associations de standardisation à travers le monde (§1.3.).

### **1.1. Les acteurs à l'origine des associations de standardisation**

Ainsi que le notent de nombreux auteurs (Russell, 2005 ; Brunsson et *al.*, 2012), les premières associations de standardisation émergent à la fin du 19<sup>e</sup> siècle. Trois types d'acteurs sont notamment à l'origine de leur développement. Les Etats, qui voient dans ces entités un moyen de régler des problèmes techniques auxquels ils sont confrontés, en mobilisant des expertises extérieures (Russell, 2005). En 1887, le gouvernement allemand crée ainsi le German Imperial Institute of Physics and Technology, et le charge de définir les standards pour l'électricité (Cahan, 1989). Le succès de cette initiative conduit rapidement d'autres Etats à se doter de structures similaires (Russell, 2005). En Angleterre, le British National Physical Laboratory est ainsi créé en 1899 ; aux Etats-Unis, the American National Bureau of Standards (NBS) est fondé en 1901. Ces deux associations vont peu à peu élargir leur champ d'action, pour devenir les associations de standardisation nationales officielles de leurs pays respectifs. D'autres pays se doteront plus tardivement de ces entités Etatiques, comme la France, qui créera en

1926 l'Association Française de Normalisation (AFNOR). Au fil du 20<sup>e</sup> siècle, la majorité des pays mettront en place de telles associations de standardisation.

Parallèlement aux Etats, les entreprises vont également fonder des associations à visée plus sectorielles. Dès la fin du 19<sup>e</sup> siècle, l'industrie ferroviaire se dote d'associations pour faciliter l'adoption de standards et résoudre les difficultés techniques auxquelles l'industrie est confrontée (Usselman, 2002). Une telle logique sectorielle se retrouve tout au long du 20<sup>e</sup> siècle. Ainsi, en 1972, les industriels alimentaires et de la distribution des Etats-Unis créent the Uniform Grocery Product Code Council (UGPCC), afin de standardiser la codification des produits ([http://www.gs1.org/about/media\\_centre/timeline](http://www.gs1.org/about/media_centre/timeline)). L'initiative des Etats-Unis inspirera les industriels alimentaires et de la distribution d'autres pays, qui se doteront eux aussi d'associations sectorielles nationales. Ces entités nationales uniformiseront leur nom en 1997, pour se renommer Global Services 1 (GS1) : GS1 United States, GS1, France, etc.

Au côté enfin des Etats et des Industriels, un troisième type d'acteur est à l'origine de l'essor des associations de standardisation : les professionnels (Russell, 2005). Ceux-ci voient dans la standardisation un moyen de mieux s'institutionnaliser en tant que profession (DiMaggio et Powell, 1983 ; Quack, 2007). Dès la fin du 19<sup>e</sup> siècle, les ingénieurs créent ainsi de nombreuses entités (McMahon, 1984), dont la plus célèbre est l'American Society of Mechanical Engineers (ASME), dont Frederick Taylor assurera la présidence (Sinclair, 1980). Parmi les très nombreuses associations initiées par les professions, citons les associations comptables (Richardson, 2011), qui concevront plusieurs standards d'importance pour les organisations.

## **1.2. L'internationalisation des associations de standardisation**

Indépendamment de l'action des Etats, des industries et des professions, la plupart des travaux s'accordent pour dire que l'essor de la standardisation au 20<sup>e</sup> siècle repose également sur la mondialisation (Brunsson et Jacobsson, 2000 ; Russell, 2005). Celle-ci va conduire à l'émergence de nombreuses associations internationales, qui se sont fréquemment constituées en associant des associations de même type qui préexistait dans plusieurs pays. Au niveau des Etats, l'exemple le plus connu est bien sûr l'International Standardization Organisation, créée dès 1946, à l'initiative de 25 associations étatiques. Véritable association internationale officielle des Etats, l'ISO compte aujourd'hui 168 membres ([www.iso.com](http://www.iso.com)). Il existe cependant d'autres associations internationales de type inter-étatiques, comme le Centre for Trade Facili-

tation and E-business (CEFACT), hébergé par l'Organisation des Nations Unis (ONU), et qui promeut les standards pour l'Echange de Données Informatisé (EDI).

Les industriels, concernés au premier chef par la mondialisation, vont comme les Etats se doter d'associations internationales. Plusieurs de ces associations internationales émergeront là encore par association d'associations nationales préexistantes dans plusieurs pays. Dans la grande distribution, plusieurs associations nationales se rassembleront ainsi en 1997 dans une association internationale nommée GS1, qui réunit aujourd'hui une centaine de membres (<http://www.gs1.org/about/overview>). D'autres associations seront créées directement par les industriels à un niveau international. C'est par exemple le cas de la Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication (SWIFT), fondée pour développer des standards facilitant les transactions financières entre organisations (Brunsson, *et al.*, 2012).

La mondialisation n'épargnera bien sûr pas non plus les professions, qui seront elles aussi à l'origine de très nombreuses associations internationales de standardisation. Par exemple, sous l'impulsion de l'Association Française pour la Logistique (ASLOG), sera créé dans les années 1980 l'European Logistics Association (ELA), qui rassemble aujourd'hui une trentaine d'associations nationales afin de promouvoir la fonction logistique en Europe. Pour poursuivre une visée internationale, certaines associations professionnelles initialement nationales choisiront de rendre possible l'adhésion de professionnels d'autres pays. C'est par exemple la stratégie de l'American Society of Mechanical Engineering, qui s'est depuis de nombreuses années ouverte aux ingénieurs non américains, et réunit aujourd'hui 120 000 membres de près de 120 pays (<http://www.asme.org/about-asme>). Le Tableau 1 classe les principales associations de standardisation citées ici.

	<b>State-driven</b>	<b>Industry-driven</b>	<b>Profession Driven</b>
<b>National</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• British Standards Institute (BSI)</li> <li>• Association Française de Normalisation (AFNOR)</li> <li>• National Institute of Standards and Technology (NIST)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Global Services 1 France (GS1 France)</li> <li>• Global Service 1 United States (GS 1 US)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• American Society of Mechanical Engineering (ASME)</li> <li>• Association Française pour la Logistique (ASLOG)</li> </ul>
<b>International</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• International Standardisation Organisation (ISO)</li> <li>• United Nations Centre for Trade Facilitation and E-business (UN/CEFACT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Global Services 1 (GS1)</li> <li>• Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication (SWIFT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• American Society of Mechanical Engineering (ASME)</li> <li>• European Logistics Association (ELA)</li> </ul>

Tableau 1 : les différents types d'associations de standardisation

### 1.3. Le développement des associations de standardisation automobiles

L'essor indéniable des associations de standardisation dans les différents secteurs de l'économie est particulièrement exemplaire dans l'industrie automobile (Fabbe-Costes et *al.*, 2006). Tous les pays où l'industrie automobile est importante possèdent ainsi leur association de standardisation depuis le début des années 1980. En 1982, les industriels américains créent l'Automotive Industry Action Group (AIAG), qui réunit aujourd'hui tous les constructeurs et fournisseurs automobiles implantés aux Etats-Unis. Cette association servira de modèle aux français pour fonder en 1984 le Groupement pour l'Amélioration des Liaisons dans l'Industrie Automobile (GALIA), qui rassemble Renault, PSA et leurs fournisseurs. Elle inspirera aussi les industriels européens, qui constitueront en 1984 l'Organisation pour les Données d'Echange Télé-Transmises en Europe (Odette). Cette association européenne réunit les associations nationales qui existent en France (GALIA), Allemagne (VDA), Espagne (ANFAC), Suède (Odette Sweden), Royaume-Uni (SMMT) et République Tchèque (AIA). Le Japon fait office de cas particulier, puisqu'il existe dans ce pays deux associations : l'une qui réunit les constructeurs (JAMA), et l'autre les fournisseurs (JAPIA).

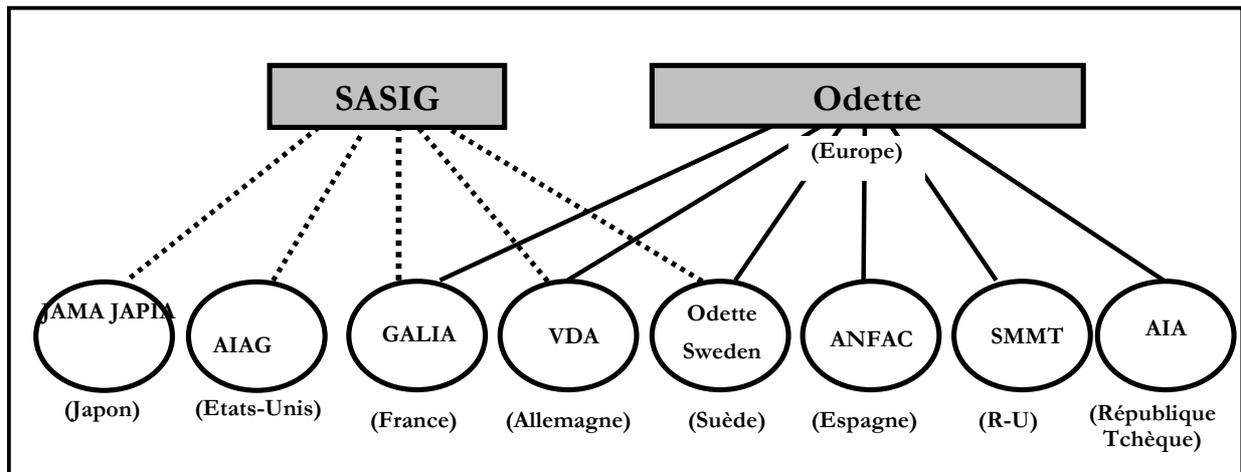


Figure 1 : les associations de standardisation dans l'automobile

Depuis les années 1980, ces associations nationales ont conçu seules ou en collaborant les unes avec les autres de nombreux standards nationaux et internationaux. Certains d'entre eux sont aujourd'hui largement déployés par les constructeurs et leurs fournisseurs. Les standards conçus portent sur des sujets aussi divers et variés que la logistique (e.g. emballage, étiquetage, évaluation logistique), l'échange de données informatisé (e.g. commande, facture, avis d'expédition), l'ingénierie (e.g. qualité des modèles numériques, échange de données techniques), ou le Business-to-Business (e.g. identification des fournisseurs, gestion des droits d'utilisateur). Pour standardiser sur certains sujets à l'international, ces associations de standardisation ont parfois créé des associations de standardisation *ad hoc*. C'est notamment le cas en ingénierie, où les entités américaines (AIAG), japonaises (JAMA), françaises (GALIA), allemandes (VDA) et suédoises (Odette Sweden) ont fondé dans les années 1990 le Strategic Automotive product data Standards Industry Group (SASIG). Les principales associations de standardisation automobiles sont représentées sur la figure 1.

## 2. LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

Si l'essor des associations de standardisation dans le monde en général et l'automobile en particulier est indéniable, il ne suffit pas à faire de ces entités une structure de gouvernance des transactions. Pour cela, encore faut-il montrer que l'association de standardisation possède les trois attributs qui caractérisent toute structure selon Williamson (1991), c'est-à-dire qu'elle : repose sur un arrangement contractuel spécifique (§2.1.) ; dispose d'instruments de gouvernance (§2.2.) ; constitue une réponse au problème de l'adaptabilité économique (§2.3.).

## 2.1. Le contrat associatif

Dans l'approche de Williamson, une structure de gouvernance s'appuie nécessairement sur un arrangement contractuel spécifique (Williamson, 1991). Comme l'explique Williamson, le marché repose ainsi sur le contrat classique. Dans ce contrat, l'identité des parties prenantes n'a pas réellement d'importance, et la dépendance entre les partenaires est faible. Les éventuels conflits se règlent par des mécanismes de justice, qui jouent un rôle important au sein de la structure. La hiérarchie repose quant à elle sur le contrat salarial. Dans ce contrat, la résolution des conflits passe essentiellement par des mécanismes internes et repose sur ce que Williamson appelle le principe de *forbearance*. Enfin, le réseau s'appuie sur des contrats à long terme (Jones et al., 1997). Les parties sont ici interdépendantes mais restent autonomes, et leur identité est importante (Powell, 1990). L'existence de contrats à long terme incite les partenaires à coopérer, mais n'interdit pas certains conflits juridiques.

Sur le plan juridique, l'association de standardisation repose sur un arrangement contractuel entre les parties prenantes peu décrit à notre connaissance dans la littérature, et que nous proposons de qualifier « contrat associatif ». Ainsi, ce qui définit l'existence formelle de toute association entre agents, c'est le fait qu'ils ont collectivement adhéré à un ensemble de règles, consignées par l'association dans ses « statuts ». Ces statuts donnent à l'association une existence juridique, et comme tout contrat, leur rôle est de clarifier les droits et les devoirs des co-contractants. En général, les statuts exigent que les associés contribuent à la vie associative (via des contributions financières, matérielles ou humaines), et permettent en échange à l'associé de disposer des standards conçus. De manière plus spécifique, les statuts précisent comment l'association prend ces décisions. Dans ce cadre, ce qui apparaît fonder le contrat associatif, c'est qu'il ne se réfère ni au droit ou à l'autorité mais à la démocratie (Knokke et Prensky, 1984 ; Tamm-Hallstrom, 2010). En effet, les associations de standardisation prévoient que les membres disposent du même pouvoir, et que les décisions doivent être prises par consensus (Boström, 2006 ; Fransen et Kolk, 2007 ; König et al., 2012 Simcoe, 2012). En cohérence avec cette logique démocratique, les membres sont libres de participer à l'association, l'adhésion étant volontaire (Knokke et Prensky, 1984).

De par ces caractéristiques, le contrat associatif possède des caractéristiques proches du contrat classique régissant le marché. En effet, le contrat associatif s'applique de manière identique à tous les agents qui veulent s'associer, et constitue un arrangement où l'identité du co-

contractant est peu importante. Par ailleurs, la dépendance entre les parties prenantes s'avère très faible, l'association s'appuyant sur une base volontaire (Knokke et Prensky, 1984). La dépendance est d'autant plus faible que l'adhésion est bien souvent annuelle, ce qui fait qu'il est très fréquent de voir des membres entrer et sortir d'une année sur l'autre. Enfin, pour trancher les différends entre associés, il est en général fait appel aux statuts, ce qui fait de l'association un mode de gouvernance où les règles contractuelles jouent un rôle important. Le régime contractuel de l'association présente cependant plusieurs limites. D'une part, le contrat associatif n'est pas ouvert à tous, l'agent souhaitant adhérer à une association devant montrer qu'il est sous un certain rapport similaire aux autres associés : du même secteur, de la même profession, etc. (Arhne et Brunsson, 2008). D'autre part, le mécanisme utilisé pour trancher les différends est ici le vote des associés, ce qui est cohérent avec la logique de consensus démocratique en vigueur dans les associations (Boström, 2006 ; Fransen et Kolk, 2007). Un tel mécanisme possède cependant une portée relativement limitée, au sens où il ne permet en aucun cas de contraindre un associé à adopter un standard. Il peut également conduire à ce que les décisions soient très lentes au sein de l'association (Simcoe, 2012).

Dans l'industrie automobile, toutes les associations présentées plus haut s'appuient ainsi sur des statuts, qui précisent les droits et les devoirs des associés, ainsi que les modalités de décisions dans l'association. Dans des associations comme l'AIAG (Etats-Unis) ou GALIA (France), l'adhésion d'un industriel requiert qu'il verse une cotisation annuelle, dont le montant varie avec le chiffre d'affaires de l'entreprise dans l'automobile. Les plus importants contributeurs à l'AIAG et à GALIA sont de ce fait les constructeurs et grands équipementiers, alors que les PME paient une plus faible contribution. Quel que soit le montant payé, l'adhésion à l'une de ces associations permet au membre de bénéficier des différents standards élaborés par ces associations, et de participer aux travaux. On retrouve exactement cette même logique au sein d'Odette (Europe), sauf que les membres qui contribuent ne sont plus cette fois des industriels, mais les associations de standardisation nationales, qui reversent chaque année une part des cotisations des membres industriels à cette entité internationale. Dans ces associations, les statuts donnent à chaque membre un même pouvoir, que celui-ci soit un grand équipementier ou un petit fournisseur (cas de GALIA ou de l'AIAG), ou une association nationale importante ou pas (cas Odette). Ils précisent également que les standards ne peuvent être adoptés que s'il existe un consensus. Cela doit par exemple se traduire chez GALIA par l'obtention d'une majorité des deux tiers.

## **2.2. La standardisation comme instrument de gouvernance**

Pour fonctionner, une structure doit non seulement s'appuyer sur un arrangement contractuel, mais aussi disposer d'un instrument de gouvernance des transactions. Selon Williamson, deux grands mécanismes peuvent être utilisés : l'incitation, qui permet de motiver les agents à agir (Williamson, 1988) ; le contrôle administratif, qui permet de contenir les comportements opportunistes des agents (Williamson, 1991). A travers le prix, le marché est une structure qui se caractérise par une forte intensité incitative, et une faible intensité administrative. La hiérarchie, à travers l'autorité, se caractérise à l'inverse par une forte intensité administrative et une faible intensité incitative. Enfin, en tant que structure hybride, le réseau se caractérise par des intensités incitatives et administratives intermédiaires (Williamson, 1991).

L'instrument majeur sur lequel s'appuie l'association de standardisation est bien évidemment la standardisation. Un tel instrument se caractérise par une relativement forte intensité incitative, et une assez faible intensité de contrôle. Ce fort pouvoir incitatif tient notamment au fait que les standards sont par définition des instruments de comparaison (David, 1987 ; David et Greenstein, 1990). Ils facilitent du même coup l'établissement de hiérarchies entre agents (Brunsson et Jacobsson, 2000) : ceux qui ont adopté les standards et les autres, ceux qui appliquent bien les standards et ceux qui les appliquent mal, etc. Il est alors très facile pour les organisations de faire de la possession de standards une condition d'accès aux marchés (Brunsson et *al.*, 2012), ce qui constitue alors une forte incitation pour leurs fournisseurs à les adopter. Dans de nombreux secteurs, des standards comme ceux sur la qualité (Guler et *al.*, 2002), ou sur l'environnement (King et *al.*, 2005), sont ainsi requis par les clients. Le fort pouvoir incitatif des standards tient par ailleurs au fait que ces dispositifs permettent la compatibilité et l'inter-opérabilité (David et Greenstein, 1990). L'adoption d'un standard permet ainsi à un agent, au moyen d'un investissement peu spécifique, de se connecter à tout un réseau (Fabbe-Costes et *al.*, 2006). Un inconvénient en termes d'incitation est cependant que certains standards construisent des barrières à l'entrée des marchés, ce qui peut alors décourager des nouveaux entrants et limiter la concurrence (Porter, 1985).

Si la standardisation possède une assez forte intensité incitative, son intensité administrative est relativement faible. Par nature, les standards sont des règles d'adoption volontaire, qui à la différence des règles hiérarchiques, ne s'appuient pas sur une autorité (Brunsson et Jacobsson, 2000). Plusieurs auteurs voient ainsi les standards comme une *soft law*, qu'il est difficile

d'imposer aux acteurs de suivre (sauf à l'associer à un pouvoir de marché), et dont il est très délicat de vérifier la bonne application. De très nombreux travaux témoignent d'ailleurs du fort découplage (Meyer et Rowan, 1977) qui peut exister entre ce que les organisations déclarent utiliser comme standards, et leurs usages réels des standards. Plus encore que pour les règles hiérarchiques internes, l'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 1989) paraît particulièrement forte en matière de standards, que ceux-ci portent sur la qualité (Boiral, 2012), les aspects environnementaux (Boiral, 2007), la comptabilité (Jamali, 2010), etc. Lorsque les organisations veulent vérifier que les standards sont bien mis en œuvre, elles peuvent cependant de faire appel à des organismes de certification (Terlaak, 2007).

Le cas automobile illustre là encore clairement ces caractéristiques de la standardisation comme instrument de gouvernance. Dans l'automobile, plusieurs standards sont en effet exigés par les constructeurs des divers pays. C'est le cas des standards ISO qui portent sur la qualité, qui sont une condition requise à l'obtention des marchés auprès de quasiment tous les constructeurs. C'est également le cas de plusieurs standards logistiques, comme ceux qui portent sur les emballages, sur l'identification, et de plus en plus aujourd'hui sur l'évaluation logistique. C'est enfin le cas de certains standards d'information, comme ceux qui portent sur l'EDI, et aussi de plusieurs standards qui portent sur l'ingénierie concurrente. Le fort pouvoir incitatif des standards conduit d'ailleurs les fournisseurs automobiles, lorsqu'ils fournissent des constructeurs qui utilisent des standards différents, à les déployer tous, pour garder leurs clients. Pour les constructeurs, la difficulté est cependant de s'assurer que leurs fournisseurs mettent bien en œuvre les standards, ce qui est une tâche difficile et longue. La grande majorité des fournisseurs, lorsqu'on analyse leurs pratiques, apparaît ainsi très loin d'avoir réellement mis en œuvre tous les standards requis.

### **2.3. La standardisation comme mode d'adaptabilité**

Outre de s'appuyer sur un arrangement contractuel et de disposer d'un instrument de gouvernance des transactions, le troisième et dernier attribut d'une structure est qu'elle doit constituer une réponse au problème de l'adaptabilité économique. Selon Williamson (1991), deux types de mécanismes adaptatifs peuvent être utilisés : l'adaptabilité de type A, qui consiste pour des agents à réagir à des changements de manière autonome ; l'adaptabilité de type C, qui consiste pour des agents à réagir à des changements en se coordonnant. De ce point de vue, le marché, à travers le mécanisme de prix, est une structure qui s'appuie très fortement

sur des mécanismes adaptatifs de type A, et très peu sur des mécanismes de type C. La hiérarchie à l'inverse, s'appuie fortement sur des mécanismes adaptatifs de type C, et très peu sur des mécanismes adaptatifs de type A. Là encore, en tant que structure hybride, le réseau utilise à la fois des mécanismes adaptatifs de type A et des mécanismes de type C.

L'association de standardisation répond au problème de l'adaptabilité en s'appuyant principalement sur une adaptabilité de type A, et à un degré moindre sur une adaptabilité de type C. La forte adaptabilité de type A de l'association de standardisation découle du fait que la valeur d'un standard, de par l'existence d'externalités de réseau (Katz et Shapiro, 1985), ne tient pas tant à ses caractéristiques propres, qu'à la taille du réseau dans lequel il est inséré (Arthur, 1988). Ainsi, l'intérêt pour une organisation d'adopter un standard varie directement en fonction du nombre des utilisateurs dudit standard. De ce fait, de la même manière que les variations des prix du marché sont suffisantes pour pousser les agents à agir, les variations du nombre d'utilisateurs d'un standard, en renforçant ou baissant sa valeur, conduisent les agents à s'adapter sans qu'ils aient besoin de se coordonner les uns avec les autres.

A la différence toutefois du marché, l'association de standardisation fait également appel à une adaptation de type C, qui se matérialise par la structure associative même. Celle-ci organise la coordination entre les associés, et s'apparente, lorsque les associés sont exclusivement des organisations, à une méta-organisation (Arhne et Brunsson, 2008 ; Gulati et *al.*, 2012). Une telle entité ne possède cependant que peu des instruments classiques des organisations, ce qui fait d'elle seulement une forme d'organisation partielle (Arhne et Brunsson, 2011). Elle s'avère de plus faire preuve de beaucoup d'inertie et donc être peu réactive face aux changements dans l'environnement (Konig et *al.*, 2012). Malgré la faiblesse de la structure, celle-ci apparaît nécessaire pour réguler deux moments clés de la standardisation. La définition des standards d'une part, qui peut conduire, en l'absence totale de coordination entre les agents, à des choix inefficients (Farell et Saloner, 1988), comme l'illustre le cas du clavier QWERTY (David, 1985). Le changement ou la substitution de standards, qui peut nécessiter une coordination entre les agents (Fabbe-Costes et *al.*, 2006), de par l'existence d'effets de lock-in (David, 1985 ; 1987).

Dans l'industrie automobile, on observe clairement ces deux formes d'adaptabilité. La dynamique de la diffusion des standards est ainsi fonction du nombre d'industriels qui les mettent

en œuvre. A mesure que les industriels, et notamment les constructeurs, déploient tels ou tels standard, celui-ci peut alors très largement s'imposer dans l'industrie, par effet boule de neige, sans qu'aucune autre action ne soit nécessaire. C'est notamment un tel processus qu'il a été possible d'observer pour les standards ISO qualité, ainsi que pour les standards EDI. Le rôle des associations de standardisation apparaît cependant primordial pour coordonner certaines décisions liées à la standardisation : en amont, afin d'éviter que plusieurs standards ne se développent dans des pays différents ; en aval, lorsqu'il s'agit d'essayer de remplacer un standard existant par un autre standard.

En résumé, l'association paraît bien posséder les trois attributs qui caractérisent toute structure de gouvernance (Williamson, 1991) : elle repose sur un arrangement contractuel spécifique, le contrat associatif, qui paraît être un régime contractuel assez fort ; elle dispose avec la standardisation d'un instrument de gouvernance qui possède un assez fort pouvoir incitatif, et un assez faible pouvoir de contrôle ; elle répond au problème de l'adaptabilité économique en mobilisant principalement une adaptabilité de type A, et à un degré moindre une adaptabilité de type C. L'ensemble de ces caractéristiques permettent en première approche de positionner l'association de standardisation parmi les trois autres modes (Tableau 2).

Attributes	Governance Structure			
	Market	Association	Network	Hierarchy
Instruments				
Incentive intensity	+++	++	+	0
Administrative controls	0	+	++	+++
Performance Attributes				
Adaptation (A)	+++	++	+	0
Adaptation (C)	0	+	++	+++
Contract law	+++	++	+	0
*+++ = very strong; ++ = strong ; + = semi-strong; 0 = weak				

Tableau 2 : les attributs des structures de gouvernance (adapté de Williamson, 1991)

### **3. LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE VERSUS LES AUTRES MODES**

Si l'association de standardisation semble posséder tous les attributs d'une structure de gouvernance, encore faut-il montrer que l'association ne se réduit pas à une structure existante. Dans cette troisième partie, nous comparons donc de manière systématique la gouvernance associative avec les trois autres principales structures identifiées dans la littérature. Nous considérons successivement les différences entre l'association de standardisation et le marché (§3.1.), la hiérarchie (§3.2.), et le réseau (§3.3.).

#### **3.1. Marché et association de standardisation**

De manière assez évidente, des différences claires existent entre marché et association de standardisation. Dans une pure structure de marché, la coordination entre agents repose en effet sur les prix, qui constitue la seule et unique variable de décision et d'ajustement. Dans ce cadre, l'identité des co-contractants n'a pas d'importance (MacNeil, 1974), et ceux-ci sont comme évoqués précédemment indépendants des uns des autres. Une pure structure de marché autorise alors une très forte flexibilité, les agents pouvant changer librement de partenaire au gré des fluctuations régulières de l'offre et de la demande (Williamson, 1991). De ce fait, l'engagement réciproque est très faible, et les co-contractants sont seulement mus par leur intérêt économique : cela fait que la tonalité de l'échange est à la suspicion et à la méfiance (Powell, 1990). Enfin, si conflit il y a, ceux-ci doivent généralement être résolus par des mécanismes de justice, qui jouent un rôle fondamental ici (Williamson, 1991).

A la différence du marché, l'association de standardisation ne repose pas sur une coordination par les prix, mais d'abord sur le partage par les co-contractants de standards, qui jouent le rôle de clef d'entrée au sein de la structure (Brunsson et *al.*, 2012). De ce fait, l'identité des acteurs n'est pas négligeable, l'échange se faisant forcément entre les associés qui ont adopté les standards. L'association de standardisation apparaît être ainsi une structure moins flexible que le marché, la flexibilité n'étant permise qu'en remplaçant un associé par un autre associé. Une telle structure requiert d'autre part un minimum d'engagement des agents (Knokke et Prenskey, 1984), au sens où elle suppose que les associés acceptent le contrat associatif et financent l'association. Par ailleurs, le climat des relations n'est pas à la méfiance comme dans le marché, mais à la défense de l'intérêt commun, le rôle des associations étant de promouvoir l'intérêt des membres selon une logique communautaire (Moore, 1993). Enfin, la résolution

des conflits passe par des mécanismes démocratiques, qui sont comme évoqués plus haut essentiels dans la structure (Boström, 2006 ; Fransen et Kolk, 2007 ; Simcoe, 2012).

### **3.2. Hiérarchie et association de standardisation**

Tout comme elle est distincte du marché, l'association de standardisation paraît clairement différente de la hiérarchie. Dans une pure structure hiérarchique, la coordination repose en effet principalement sur le mécanisme de l'autorité. A travers ce mécanisme, il est alors possible pour le sommet hiérarchique d'établir des règles ou routines organisationnelles qui peuvent ensuite être imposées sans trop de résistance dans toute l'organisation (Powell, 1990). Nécessitant la mise en place d'investissements très spécifiques, la flexibilité de la structure hiérarchique apparaît cependant faible (Williamson, 1991). Elle s'appuie de surcroît sur un engagement entre les parties qui s'avère très important, et qui se traduit par l'établissement de contrats salariaux, dont beaucoup sont à durée indéterminée. Enfin, le climat des échanges est marqué par la structure hiérarchique, qui conduit au développement d'une tonalité fortement bureaucratique dans les échanges entre les agents de la structure (Weber, 1968).

A la différence de la hiérarchie, qui se fonde sur une autorité, l'association de standardisation est une structure dans laquelle les agents sont traités sur un pied d'égalité, selon une logique démocratique (Boström, 2006 ; Fransen et Kolk, 2007 ; Simcoe, 2012). De par cette logique égalitaire, il n'y a pas dans l'association de pouvoir central, ce qui fait que l'association a en général beaucoup de difficultés à imposer ses standards aux agents, à l'inverse de la hiérarchie avec ses règles (Brunsson et *al.*, 2012). De nombreux travaux témoignent ainsi du fait que la conception et la mise en œuvre des standards est un processus très long et difficile (Tamm-Hallstrom, 2000 ; Fabbe-Costes et *al.*, 2006), et pas toujours couronné de succès (Botzem et Dobusch, 2012). L'association de standardisation est d'ailleurs considérée souvent comme un très faible moyen de régulation par opposition à la hiérarchie (Arhne et Brunsson, 2000). L'association de standardisation suppose d'autre part un engagement des associés (Knokke et Prensky, 1984), mais celui-ci est bien moindre que dans la hiérarchie, un associé pouvant rompre chaque année le contrat associatif en ne renouvelant pas son adhésion. Enfin, la dépendance entre les associés est bien moins importante que dans la hiérarchie, chaque associé pouvant aisément contracter avec tous les associés ayant adopté les standards et n'étant donc pas dans une relation de dépendance avec un agent donné.

### **3.3. Réseau et association de standardisation**

Si des différences claires existent entre l'association de standardisation et le marché ou la hiérarchie, la distinction est plus subtile lorsque l'on compare réseau et association de standardisation. Telle que définie dans la littérature, les relations entre les parties prenantes au sein d'un réseau s'appuient sur des contrats à long terme (Williamson, 1991 ; Jones et *al.*, 1997). Le réseau suppose ainsi un engagement assez fort des parties prenantes à faire durer les relations qui s'établissent. Le réseau s'appuie par ailleurs sur une logique de complémentarité entre les organisations membres (Powell, 1990). Cette complémentarité rend alors les organisations solidaires les unes avec les autres, leur survie dépendant plus largement de la performance de leur réseau (Moore, 1993 ; 1996 ; Christopher, 2010). Cette solidarité face à la concurrence conduit alors à la création d'un climat de confiance dans les échanges entre les membres (Powell, 1990 ; Jones et *al.*, 1997). Dans le réseau, les conflits sont ainsi régulés par l'engagement mutuel qui lie les membres, et qui fait que la confiance ne doit pas être brisée par un agent, sous peine pour lui de voir sa réputation entachée et d'être exclu du réseau (Larson, 1992 ; Jones et *al.*, 1997). Au sein d'une structure comme le réseau, la flexibilité est enfin beaucoup plus importante que dans le cas de la hiérarchie (Thorelli, 1986), mais elle reste cependant relativement faible par rapport au marché.

L'association de standardisation, si elle possède certaines caractéristiques proches du réseau, s'en distingue cependant à travers plusieurs points essentiels. Premièrement, à la différence du réseau, l'association de standardisation ne repose pas sur des contrats à long terme, mais sur un contrat associatif, qui est en général renouvelable chaque année. Cette faible durée du contrat associatif traduit l'engagement beaucoup plus faible qui existe ici en comparaison de l'engagement requis dans le cas du réseau. Deuxièmement, alors que le réseau s'appuie sur une complémentarité entre les membres, l'association de standardisation repose sur une logique qui est celle de l'interopérabilité (David et Greenstein, 1990) et de la modularité (Gereffi et *al.*, 2005). En effet, le partage des standards permet aux associés de se connecter-déconnecter les uns d'avec les autres, ce qui fait de l'association de standardisation une structure excessivement flexible et dynamique. Un peu à la manière d'un lego (Fabbe-Costes et *al.*, 2006), une infinité d'agencements peuvent ainsi être créés entre les associés qui ont adopté les standards. De ce point de vue, l'association de standardisation peut contribuer à la mise en place de structures temporaires entre certains associés qui vont se connecter le temps d'un projet, puis à la fin du projet se déconnecter pour se reconnecter ailleurs. L'association de

standardisation favorise ainsi le développement de formes organisationnelles latentes (Starkey et *al.*, 2000), dans lesquelles la dépendance entre associés est beaucoup plus faible que dans le cas du réseau. Enfin, à la différence du réseau qui est régulé par des mécanismes de réputation et de confiance, l'association de standardisation repose sur une gouvernance démocratique (Knokke et Prenskey, 1984 ; Arhne et Brunsson, 2000 ; Tamm-Hallstrom, 2010). En cohérence avec cette gouvernance, ce qui est recherché est l'intérêt de la communauté d'associés (Moore, 1993 ; 1996). S'inspirant de la comparaison de Powell (1990), le tableau 3 compare l'association de standardisation au marché, à la hiérarchie et au réseau.

	Markets	Standard-Association	Networks	Hierarchies
Normative basis	Contract - property rights	Association – Modularity	Complementarity strength	Employment relationship
Means of communications	Prices	Standards	Relational	Routines
Methods of conflict resolutions	Haggling - resort to courts for enforcement	Democratic – Voting Procedures	Norm of reciprocity - Reputational concerns	Administrative fiat - supervision
Degree of flexibility	Very high	High	Low	Very low
Amount of commitment among the parties	Very low	Low	High	Very High
Tone or climate	Precision and/or suspicion	Community of interest	Open ended-mutual benefits	Formal bureaucratic
Dependency	Very low	Low	High	Very high

Tableau 3 : les différences entre les structures de gouvernance (adapté de Powell, 1990)

#### **4. LA MISE EN ŒUVRE DE LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE**

Si l'association de standardisation semble sur le plan théorique constituer une structure hybride entre marché et hiérarchie, distincte du réseau, plusieurs questions restent encore en suspens à propos de la mise en œuvre de cette structure. Dans cette perspective, on peut tout d'abord se demander dans quel cas l'association de standardisation s'avèrera un choix pertinent de gouvernance (§4.1.). Ensuite, on peut se demander s'il existe des hybridations possibles entre l'association de standardisation et les autres structures (§4.2.).

##### **4.1. La pertinence de la gouvernance associative**

Dans l'approche de Williamson (1985), il faut choisir parmi les structures de gouvernance celle qui minimise dans un contexte donné les coûts de production et de transaction. Un tel choix est pour Williamson fonction de deux grands critères liés à la nature des transactions : leur fréquence, et le degré de spécificité des actifs. A un extrême, le marché s'avèrera ainsi une structure de gouvernance particulièrement pertinente lorsque les transactions entre agents sont occasionnelles et peu fréquentes, et que les investissements nécessaires sont très peu spécifiques. A un autre extrême, la hiérarchie sera un choix pertinent pour gouverner des transactions entre agents fréquentes et régulières, et qui s'appuient sur des actifs spécifiques voire idiosyncrasiques (Williamson, 1985). En sa qualité de structure hybride, le réseau s'avèrera enfin un choix adéquat lorsque la fréquence des transactions entre agents est intermédiaire, et que celles-ci s'appuient sur des actifs moyennement spécifiques.

En tant que structure hybride, l'association de standardisation est par définition intéressante pour gouverner des transactions dont la fréquence est intermédiaire. S'associer et mettre en place des standards n'a ainsi de sens pour un agent que si celui-ci a des relations qui ne sont pas qu'occasionnelles avec la population d'associés. A la différence des autres structures, ce qui importe n'est pas tant la fréquence des transactions avec *certaines agents de l'association*, que la fréquence des transactions avec *tous les agents associés*. Ainsi, certaines transactions avec des associés peuvent être occasionnelles voire inexistantes. Ce qui compte c'est que des transactions fréquentes perdurent avec la population d'associés au sens large. Dit autrement, l'association de standardisation est pertinente quand il s'agit de réguler des transactions qui sont très fréquentes au niveau d'analyse formé par la population d'associés, et qui le sont beaucoup moins lorsqu'on se situe au niveau d'analyse des relations entre associés.

Pour ce qui est du degré de spécificité des actifs, l'association de standardisation se positionne là encore comme une solution intermédiaire. Précisément, l'originalité de l'association de standardisation par rapport aux autres structures de gouvernance est qu'elle contribue à constituer des actifs partagés entre les associés : les différents standards, qui peuvent être vus comme des investissements de réseau (Fabbe-Costes et *al.*, 2006). Ceux-ci possèdent clairement une certaine spécificité, à la différence des actifs qui sont requis dans le cas du marché. Ils sont cependant loin d'être idiosyncrasiques, au où ces actifs peuvent être redéployés par les associés dans toutes les relations que ceux-ci nouent les uns avec les autres.

#### **4.2. Les hybridations de l'association de standardisation et des autres modes**

Au-delà des conditions dans lesquelles l'association de standardisation s'avère pertinente, on peut enfin se demander s'il existe des hybridations possibles entre l'association de standardisation et les autres modes. Cela est d'autant plus important que la qualité d'une typologie dépend du fait qu'elle spécifie les hybridations possibles entre les types identifiés (Doty et Glick, 1994). Cette recherche d'hybridation entre les différents types de structure a d'ailleurs été suivie par Powell (1990) et Demil et Lecocq (2006), lorsqu'ils ont théorisé respectivement le réseau et le bazaar comme structure de gouvernance.

Pour ce qui est des hybridations possibles entre marché et association de standardisation, une première forme possible semble être le lobbying (Dahan et *al.*, 2006). A travers le lobbying, il s'agit en effet pour les Etats et autres entités supranationales de recueillir l'opinion de toutes les parties prenantes concernées sur un sujet, dans le but final d'élaborer des standards communs qui régiront ensuite les transactions. Ces standards communs, une fois définis, sont alors fréquemment rendus obligatoires par les Etats, au moyen d'instruments législatifs, et deviennent alors des conditions nécessaires pour pouvoir entrer sur les marchés concernés.

Pour ce qui est des hybridations entre hiérarchie et association de standardisation, une forme importante paraît être la quasi-hiérarchie. Dans la quasi-hiérarchie, une organisation dominante impose, grâce à son pouvoir de marché, des règles à ses partenaires fournisseurs. De telles règles ne s'appuyant pas sur une autorité comme dans la hiérarchie, elles constituent au sens strict des standards, dont l'adoption est théoriquement libre par les fournisseurs. Des exemples célèbres de quasi-hiérarchies peuvent être trouvés dans de nombreux secteurs, no-

tamment dans l'automobile, avec le cas de Toyota. La firme japonaise régule en effet son réseau de fournisseur en lui imposant de suivre divers standards (Gulati et *al.*, 2012).

Enfin, pour ce qui est des hybridations entre réseau et association de standardisation, une forme importante apparaît être le club (Brousseau, 2000 ; Arhne et Brunsson, 2008). A la différence d'une association, entité à laquelle tous les agents ou presque qui le souhaitent peuvent participer, le club constitue une structure beaucoup plus fermée. Il est ainsi fréquent de voir quelques entreprises fonder un club, définir entre eux un ou plusieurs standards, et chercher ensuite à les imposer dans leur environnement institutionnel.

## CONCLUSION

Dans cet article, nous avons proposé d'enrichir la TCT d'une nouvelle forme hybride de gouvernance, qui se situerait avec le réseau entre le marché et la hiérarchie : l'association de standardisation. Une telle structure s'appuierait sur un contrat « associatif », renouvelable annuellement, et formant la base à partir duquel des organisations pourraient s'associer les unes avec les autres. L'efficacité de la structure tiendrait aux standards élaborés, qui permettrait aux associés de réduire entre eux leurs CT. Le caractère ouvert de l'association et le faible investissement requis pour s'associer rendraient ce mode de gouvernance particulièrement pertinent pour réduire les CT entre un grand nombre d'organisations. La nature démocratique des décisions dans l'association et le caractère non obligatoire des standards produits par celle-ci en feraient cependant un mode peu contraignant.

Au final, l'intérêt de notre analyse est de lier dans un concept, celui d'association de standardisation, des travaux ayant porté soit sur la standardisation, soit sur les associations entre organisations. Cela permet ainsi de comprendre que la standardisation sans association, ou l'association sans standardisation, sont en quelque sorte des formes incomplètes de gouvernance. Bien sûr, il est possible de faire émerger un standard par d'autres stratégies que l'association (David et Greenstein, 1990), notamment en cherchant à l'imposer dans une guerre de standards (Shapiro et Varian, 1999). Cependant, seule l'association paraît à même de routiniser les processus de standardisation entre une population d'organisations, et de tirer partie du pouvoir régulateur de la standardisation. Sans association, difficile en effet de concevoir de multiples standards, de gérer les interactions entre les standards, d'assurer le renouvellement régulier des standards, de faciliter l'harmonisation entre plusieurs standards, etc.

Inversement, il est bien sûr possible pour des organisations de s'associer sans chercher à élaborer des standards (Astley et Fombrun, 1983), notamment afin d'exercer des pressions sur l'environnement externe (Arhne et Brunsson, 2008). Cependant, seule la conception de standards paraît à même de transformer les organisations associées. Sans standards, difficile en effet d'avoir un effet réel sur des associés qui sont souvent très nombreux, éloignées les uns des autres dans l'espace, engagés dans des logiques stratégiques propres, etc.

Si elle enrichit notre compréhension de l'association de standardisation comme forme de gouvernance, notre démarche doit cependant être confirmée, notamment par des approches plus empiriques. Il semblerait ainsi notamment intéressant d'aller confronter notre grille d'analyse à de nouveaux cas d'associations de standardisation, selon une logique plus déductive, dans d'autres secteurs que l'automobile. Plus largement, de nombreuses questions restent également à approfondir. Par exemple, quelles sont les différentes formes que peuvent prendre les contrats associatifs à la base de ces structures de gouvernance ? Existe-ils d'autres formes hybrides que celles que nous avons listées ? Quelles sont les différents types de gouvernance démocratique que l'on retrouve au sein des associations de standardisation ? Comment et pourquoi se développent des associations de standardisation dans certains secteurs ? Comment et pourquoi meurent certaines associations de standardisation ?

## **BIBLIOGRAPHIE :**

- Ahrne, G. & Brunsson, N. (2005), "Organizations and meta-organizations", *Scandinavian Journal of Management*, 21, 4, 429-449.
- Ahrne, G. & Brunsson, N. (2008), *Meta-organizations*, Edward Elgar Publishing Ltd.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2011), "Organization outside organizations: The significance of partial organization", *Organization*, 18, 83-104.
- Aldrich, H., Staber, U., Zimmer, C., & Beggs, J. (1994) 'Minimalism, Mutualism, Maturity: The Evolution of the American Trade Association Population in the Twentieth Century', in: Baum, J.A.C., & Singh JV. (ed.), *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Newbury Park, CA: Sage, 223-238.
- Arthur, W.B. (1988), "Competing Technologies: an overview", Chapitre 26, in : Dosi G., Freeman C., Nelson R., Silverberg G. & Soete L. (edt.), *Technical change and Economic Theory*, London : Pinter, 590-607.
- Astley W.G. & Fombrum C.J. (1983), "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments", *Academy of Management Review*, 8, 4, 576-587.
- Boiral, O. (2007), « Corporate greening through ISO 14001: A rational myth? », *Organization Science*, 18, 127-146.

- Boiral, O. (2012), « ISO certificates as organizational degrees? Beyond the rational myths of the certification process », *Organization Studies*, 33, 5/6, 633–654
- Boström, M. (2006), « Regulatory credibility and authority through inclusiveness: Standardization organizations in cases of eco-labelling », *Organization*, 13, 345–367.
- Botzem, S. & Dobusch, L. (2012), “Standardization Cycles: A Process Perspective on the Formation and Diffusion of Transnational Standards”, *Organization Studies*, 33, 5-6, 737-762.
- Brousseau, E. (2000), “What Institutions to Organize Electronic Commerce: Private Institutions and the Organization of Markets”, *Economics of Innovation and New technology*, 9, 3, 245-274.
- Brunsson, N (1989), *The organization of hypocrisy*, London, Wiley.
- Brunsson, N. & Jacobsson, B. (2000), *A world of Standards*, Oxford, Oxford University Press.
- Brunsson, N., Rasche, A. & Seidl, D. (2012), “The Dynamics of Standardization: Three Perspectives on Standards in Organization Studies”, *Organization Studies*, 33, 5-6, 613–632.
- Büthe, T., & Mattli, W. (2011a), “International standards and standard-setting bodies”, In Coen, D., Grant, W., & Wilson, G. (Eds.), *The Oxford handbook of business and government* (pp. 440–471). Oxford/New York: Oxford University Press.
- Büthe, T., & Mattli, W. (2011b). *The new global rulers: The privatization of regulation in the world economy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Cahan, D. (1989), *An Institute for an Empire: the Physikalisch-Technische Reichsanstalt, 1871-1918*, New York: Cambridge University Press.
- Chandler, A.D. (1962), *Strategy and structure*, Cambridge (Mass.), MIT Press
- Christopher, M. (2010), *Logistics and Supply chain Management*, Financial Times, Prentice Hall.
- Coase, R. (1937), « The Nature of the Firm », *Economica*, 2, 1, 386-405.
- Dahan, N., Doh, J. and Guay, T. (2006), “The role of multinational corporations in transnational institution building: A policy network perspective”, *Human Relations*, 59, 1571-1600.
- David, P.A. (1985), "CLIO and the economics of QWERTY", *American Economic Review*, 75, 2, 332-337.
- David, P.A. (1987), "Some new standards for the economics of standardization in the information age", Chapitre 8, in : Dasgupta P. & Stoneman P. (edt.), *Economic Policy and Technological performance*, Cambridge : Cambridge University Press, 206-239.
- David, P.A., & Greenstein, S. (1990), « The economics of compatibility standards: An introduction to recent research », *Economics of Innovation and New Technology*, 1, 3–41.
- David, A. & Hatchuel, A. (2009), “From Actionable Knowledge to Universal Theory in Management Research”, Chapter 2: in Shani, A.B., Mohrman, S.A., Pasmore, W.A., Stymne, B. & Adler, N., *Handbook of Collaborative Management Research*, Thousand Oaks, Sage, 686p.
- Demil, B. & Lecocq, X. (2006), “Neither Market nor Hierarchy nor Network: The Emergence of Bazaar Governance”, *Organization Studies*, 27, 1447-1466.

- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48, 2, 147-160.
- Doty, D.H., & Glick, W.W. (1994), "Typologies as a unique form of theory building: toward improved understanding and modeling", *Academy of Management Review*, 19, 2, 230-251.
- Fabbe-Costes, N., Jahre, M. & Rouquet, A. (2006), "Interacting standards – A basic element of logistics networks", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36, 2, 93-111.
- Farrell, J., & Saloner, G. (1988), "Coordination through committees and markets", *RAND Journal of Economics*, 19, 235–252.
- Fransen, L.W., & Kolk, A. (2007), « Global rule-setting for business: A critical analysis of multi-stakeholder standards », *Organization*, 14, 667–684.
- Gereffi, G., Humphrey, G. & Sturgeon, T. (2005), « The governance of global value chains », *Review of International Political Economy*, 12, 1, 78–104
- Gulati, R., Puranam, P., Tushman, M. (2012), "Meta-Organizational Design: Rethinking Design in Inter-Organizational and Community Contexts", *Strategic Management Journal*, 33, 6, 571–586.
- Guler, I., Guillen, M.F. & MacPherson, J.M. (2002), "Global Competition, Institutions, and the diffusion of Organizational practices: the international spread of ISO 9000 Quality Certificates", *Administrative Science Quarterly*, 47, 207-232.
- Hakansson, H. & Snehota, I (1989), "No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy", *Scandinavian Journal of Management*, 4, 3, 187-200.
- Jamali, D. (2010), « MNCs and international accountability standards through an institutional lens: Evidence of symbolic conformity or decoupling », *Journal of Business Ethics*, 95, 617–640.
- Jarillo J.C. (1988), "On strategic networks", *Strategic Management Journal*, 9, 31-41.
- Jones, C., W.S. Hesterly, & Borgatti, S.P. (1997), "A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms", *Academy of Management Review* 22, 4, 911–945.
- Katz, M.L. & Shapiro, C. (1985), "Network externalities, competition, and compatibility", *American Economic Review*, 75, 3, 424-440.
- King, A.A., Lenox, M.J., & Terlaak, A. (2005), "The strategic use of decentralized institutions: Exploring certification with the ISO 14001 management standard", *Academy of Management Journal*, 48, 1091–1106.
- Knokke, D. & Prensky D. (1984), "What relevance do organization theories have for voluntary organizations", *Social Science Quarterly*, 65, 3–20.
- König, A., Schulte M., Enderse A (2012), "Inertia in response to non-paradigmatic change: The case of meta-organizations", *Research Policy*, 41, 1325–1343.
- Larson, A. (1992), "Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships", *Administrative Science Quarterly*, 37, 78-104.
- Leiponen, A. (2008), « Competing Through Cooperation: Standard-Setting in Wireless Telecommunications », *Management Science*, 54, 11, 1904-1919

- McMahon, A.M. (1984), *The Making of a Profession: A Century of Electrical Engineering in America*, New York: Institute of Electrical and Electronics Engineers.
- MacNeil, I.R. (1974), "The many futures of contracts", *Southern California Law Review*, 47, 691-816.
- Meyer, J.W., & Rowan, B. (1977), « Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, 83, 340–363.
- Miles R.E. & Snow C.C. (1986), "Network Organizations: new concepts for new forms", *California Management Review*, 5, 4, 491-500.
- Miles, R.E., & Snow, C.C. (1992), "Causes of failures in network organizations", *California Management Review*, 34, 4, 53-72.
- Moore, J.F. (1993), "Predators and Prey: A New Ecology of Competition », *Harvard Business Review*, 71, 3, 75-86.
- Moore, J.F. (1996), *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, New York: HarperCollins.
- Ouchi, W.C. (1980), « Markets, Bureaucracies and Clans », *Administrative Science Quarterly*, 25, 1, 129-141.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985.
- Powell, W.W. (1990), "Neither market nor hierarchy", *Research in organizational behavior*, 12, 295–336.
- Quack, S. (2007), "Legal professionals and transnational law-making: A case of distributed agency", *Organization*, 14, 643–666.
- Richardson, A. J. (2011), "Regulatory competition in accounting. A history of the Accounting Standards Authority of Canada", *Accounting History Review*, 21, 95–114.
- Russell, A.L. (2005), "Standardization in history: A review essay with an eye to the future", In Bolin, S. (Ed.), *The standards edge: Future generations* (pp. 247–260). Ann Arbor, MI: Sheridan Press.
- Shapiro, C. & Varian, H.R. (1999), "The art of standards wars", *California Management Review*, 41, 2, 8-32.
- Simcoe, T.S. (2012), « Standard setting committees: Consensus governance for shared technology platforms », *American Economic Review*, 102, 305–336.
- Sinclair, B. (1980), *A Centennial History of the American Society of Mechanical Engineers, 1880-1980*, Toronto: University of Toronto Press.
- Stake, R.E. (1995), *The art of case study research*, Thousand Oaks: Sage.
- Starkey, K, Barnatt, C. et Tempest, S. (2000), « Beyond Networks and Hierarchies: Latent Organizations in the U.K. Television Industry », *Organization Science*, 11, 3, 299-305.
- Tamm-Halstrom, K. (2000), "Organizing the process of Standardization", Chapitre 6 in : Brunsson N. & Jacobsson, B. (edt.) (2000), *A world of standards*, Oxford : Oxford University Press, 85-99.
- Tamm Hallström, K. (2010), « The use of democratic values in the ISO 26000 process on social responsibility », In Sundström, G., Soneryd, L., & Furusten, S. (Eds.), *Organizing democracy. The construction of agency in practice* (pp. 48–64). Cheltenham, UK: Edward Elgar.

- Tassey, G. (2000), "Standardization in technology-based markets", *Research Policy*, 29, 4/5, 587-602.
- Terlaak, A. (2007), « Order without law? The role of certified management standards in shaping socially desired firm behaviors », *Academy of Management Review*, 32, 968–985.
- Thorelli, H.B. (1986), "Networks: between markets and hierarchies", *Strategic Management Journal*, 7, 1, 37-51.
- Usselman, S.W. (2002), *Regulating Railroad Innovation: Business, Technology, and Politics in America, 1840-1920*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Weber, M. (1968), *Economy and Society*, Cal.: University of California Press
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press.
- Williamson, O.E. (1985), *The Economic institutions of Capitalism*, New-York, Free Press.
- Williamson, O.E. (1988), "The logic of economic organization", *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4, 65-93.
- Williamson, O.E. (1991), "Comparative Economic Organization: the Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296.
- Yin, R.K. (2003), *Case Study Research. Design and Methods (3e éd.)*. Thousand Oaks, London, New Delhi : SAGE Publications.