

# **INTRODUCTION GENERALE A L'ECONOMIE**

## **Dossiers de Travaux Dirigés**

### **Dossier de TD n° 5**

#### **La concurrence**

**Cours d'Antoine d'Autume, Jean-Pierre Laffargue  
et Nicolas Canry**

**Année universitaire 2011-2012**

## Documents

- 1. Adam Smith. La main invisible, extrait, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, 1776, Livre IV, Chapitre 2.**  
Source : bibliothèque numérique, Les classiques en sciences sociales, Université du Québec à Chicoutimi, (<http://classiques.uqac.ca/classiques>)
- 2. Joseph A. Schumpeter, Le processus de destruction créatrice, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, (1942) Chapitre 7.**  
Source : bibliothèque numérique, Les classiques en sciences sociales, Université du Québec à Chicoutimi.
- 3. David Encaoua et Roger Guesnerie, *Les politiques de la concurrence*, présentation, Rapport pour Le Conseil d'Analyse Economique, (2006).**
- 4. Peter F. Drucker, L'entreprise survivra-t-elle ?, extrait de l'article " Une prospective du proche avenir ", *The Economist*, 3 novembre 2001, traduit par M. Paysant.**

## Questions

- 1) L'argumentation d'A. Smith préfigure-t-elle l'analyse moderne des gains de l'échange ? Peut-on considérer qu'elle va plus loin ?
- 2) En vous fondant sur l'exemple du commerce de détail, à la fin du texte de J. Schumpeter, démontrez que la principale menace pour une entente de producteurs est constituée de producteurs qui ne sont pas encore entrés sur le marché. Pensez-vous que cela établit l'inutilité des législations anti-trusts ?
- 3) Utilisez les textes de P. Drucker et J. Schumpeter pour discuter la flexibilité et l'adaptabilité du mode capitaliste de production.
- 4) Utilisez le texte de P. Drucker pour discuter comment des changements de coûts de transactions, résultant d'innovations technologiques, conduisent à des changements radicaux des structures des entreprises.
- 5) En utilisant le texte de D. Encaoua et R. Guesnerie, analysez sur qui repose la charge de la preuve dans la mise en œuvre de la politique de la concurrence.

## Exercice

Le but de l'exercice est d'étudier la manière dont le marché du pétrole réagit à une baisse de la demande. On admet que l'offre de pétrole est partagée entre un agent dominant et une « frange » d'entreprises ayant un comportement concurrentiel. L'agent dominant représente l'OPEP, considérée ici comme un décideur unique. La frange concurrentielle est l'ensemble des producteurs de pétrole des pays n'appartenant pas à l'OPEP.

L'OPEP peut produire des quantités pratiquement illimitées à un coût unitaire  $c_0$  très bas. Il choisit pourtant volontairement de limiter sa production à un niveau  $q_0$ . Il offre donc une quantité  $q_0$  si le prix  $p$  du pétrole est supérieur à  $c_0$ , une quantité nulle si  $p < c_0$  et une quantité quelconque comprise entre 0 et  $q_0$  si  $p = c_0$ .

La fonction d'offre de la frange concurrentielle est :

$$q_1 = \frac{p - c_0}{b}$$

où  $b$  est un paramètre positif.

1) Représentez sur un même schéma (avec les quantités en abscisse et les prix en ordonnée) les courbes d'offre de l'OPEP et de la frange concurrentielle, puis la courbe d'offre globale.

On prendra les valeurs numériques suivantes :

$$c_0 = 10 \quad q_0 = 1000 \quad b = 0,1$$

Comment peut-on expliquer que la courbe d'offre de la frange concurrentielle croît avec le prix ?

2) La demande globale de pétrole est :

$$q = A - mp$$

Les paramètres  $A$  et  $m$  sont positifs et on suppose  $A > mc_0$ .

On retient les valeurs numériques :

$$A = 2400 \quad m = 40$$

Représentez graphiquement l'équilibre de marché, pour une quantité  $q_0$  donnée.

Calculez le prix d'équilibre et le profit réalisé par l'OPEP.

3) La demande de pétrole baisse, ce qui se traduit par la nouvelle valeur  $A = 2000$ . Quelles raisons peuvent expliquer cette baisse ?

On suppose que l'OPEP ne réagit pas et offre toujours la même quantité  $q_0$ . Quels sont les nouvelles valeurs du prix d'équilibre et du profit réalisé par l'OPEP ?

4) L'OPEP décide maintenant de réagir en diminuant son offre au niveau  $q_0 = 800$ .

Quelles sont maintenant les nouvelles valeurs du prix d'équilibre et du profit de l'OPEP ?

5) Comparez et interprétez les résultats des questions 3 et 4. Vous paraissent-ils réalistes ?

**Texte 1. Adam Smith. La main invisible, extrait, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, 1776, Livre IV, Chapitre 2.**

Chaque individu met sans cesse tous ses efforts à chercher, pour tout le capital dont il peut disposer, l'emploi le plus avantageux; il est bien vrai que c'est son propre bénéfice qu'il a en vue, et non celui de la société; mais les soins qu'il se donne pour trouver son avantage personnel le conduisent naturellement, ou plutôt nécessairement, à préférer précisément ce genre d'emploi même qui se trouve être le plus avantageux à la société.

Premièrement, chaque individu tâche d'employer son capital aussi près de lui qu'il le peut et, par conséquent, autant qu'il le peut, il tâche de faire valoir l'industrie nationale, pourvu qu'il puisse gagner par là les profits ordinaires que rendent les capitaux, ou guère moins.

[...]

En second lieu, chaque individu qui emploie son capital à faire valoir l'industrie nationale, tâche nécessairement de diriger cette industrie de manière que le produit qu'elle donne ait la plus grande valeur possible.

Le produit de l'industrie est ce qu'elle ajoute au sujet ou à la matière à laquelle elle s'applique. Suivant que la valeur de ce produit sera plus grande ou plus petite, les produits de celui qui met l'industrie en œuvre seront aussi plus grands ou plus petits. Or, ce n'est que dans la vue du profit qu'un homme emploie son capital à faire valoir l'industrie et, par conséquent, il tâchera toujours d'employer son capital à faire valoir le genre d'industrie dont le produit promettra la plus grande valeur, ou dont on pourra espérer le plus d'argent ou d'autres marchandises en échange.

Mais le revenu annuel de toute société est toujours précisément égal à la valeur échangeable de tout le produit annuel de son industrie, ou plutôt c'est précisément la même chose que cette valeur échangeable. Par conséquent, puisque chaque individu tâche, le plus qu'il peut, 1° d'employer son capital à faire valoir l'industrie nationale, et 2° de diriger cette industrie de manière à lui faire produire la plus grande valeur possible, chaque individu travaille nécessairement à rendre aussi grand que possible le revenu annuel de la société. A la vérité, son intention, en général, n'est pas en cela de servir l'intérêt public, et il ne sait même pas jusqu'à quel point il peut être utile à la société. En préférant le succès de l'industrie nationale à celui de l'industrie étrangère, il ne pense qu'à se donner personnellement une plus grande sûreté; et en dirigeant cette industrie de manière à ce que son produit ait le plus de valeur possible, il ne pense qu'à son propre gain; en cela, comme dans beaucoup d'autres cas, il est conduit par une main invisible à remplir une fin qui n'entre nullement dans ses intentions; et ce n'est pas toujours ce qu'il y a de plus mal pour la société, que cette fin n'entre pour rien dans ses intentions. Tout en ne cherchant que son intérêt personnel, il travaille souvent d'une manière bien plus efficace pour l'intérêt de la société, que s'il avait réellement pour but d'y travailler. Je n'ai jamais vu que ceux qui aspiraient, dans leurs entreprises de commerce, à travailler pour le bien général, aient fait beaucoup de bonnes choses. Il est vrai que cette belle passion n'est pas très commune parmi les marchands, et qu'il ne faudrait pas de longs discours pour les en guérir.

Quant à la question de savoir quelle est l'espèce d'industrie nationale que son capital peut mettre en œuvre, et de laquelle le produit promet de valoir davantage, il est évident que chaque individu, dans sa position particulière, est beaucoup mieux à même d'en juger qu'aucun homme d'État ou législateur ne pourra le faire pour lui. L'homme d'État qui chercherait à diriger les particuliers dans la route qu'ils ont à tenir pour l'emploi de leurs capitaux, non seulement s'embarrasserait du soin le plus inutile, mais encore il s'arrogerait une autorité qu'il ne serait pas sage de confier, je ne dis pas à un individu, mais à

un conseil ou à un sénat, quel qu'il pût être; autorité qui ne pourrait jamais être plus dangereusement placée que dans les mains de l'homme assez insensé et assez présomptueux pour se croire capable de l'exercer.

## **Texte 2. Joseph A. Schumpeter, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, (1942), Chapitre 7, Le processus de destruction créatrice.**

Le point essentiel à saisir consiste en ce que, quand nous traitons du capitalisme, nous avons affaire à un processus d'évolution. Il peut paraître singulier que d'aucuns puissent méconnaître une vérité aussi évidente et, au demeurant, depuis si longtemps mise en lumière par Karl Marx. Elle n'en est pas moins invariablement négligée par l'analyse en pièces détachées qui nous a fourni le gros de nos thèses relatives au fonctionnement du capitalisme moderne. Il convient donc de décrire à nouveau ce processus et de voir comme il réagit sur les données de notre problème.

Le capitalisme, répétons-le, constitue, de par sa nature, un type ou une méthode de transformation économique et, non seulement il n'est jamais stationnaire, mais il ne pourrait jamais le devenir. Or, ce caractère évolutionniste du processus capitaliste ne tient pas seulement au fait que la vie économique s'écoule dans un cadre social et naturel qui se transforme incessamment et dont les transformations modifient les données de l'action économique : certes, ce facteur est important, mais, bien que de telles transformations (guerres, révolutions, etc.) conditionnent fréquemment les mutations industrielles, elles n'en constituent pas les moteurs primordiaux. Le caractère évolutionniste du régime ne tient pas davantage à un accroissement quasi-automatique de la population et du capital, ni aux caprices des systèmes monétaires – car ces facteurs, eux aussi, constituent des conditions et non des causes premières. En fait, l'impulsion fondamentale qui met et maintient en mouvement la machine capitaliste est imprimée par les nouveaux objets de consommation, les nouvelles méthodes de production et de transport, les nouveaux marchés, les nouveaux types d'organisation industrielle – tous éléments créés par l'initiative capitaliste.

Comme nous l'avons montré dans le chapitre précédent, le contenu des budgets ouvriers, disons de 1760 à 1940, n'a pas simplement grossi sur la base d'un assortiment constant, mais il s'est constamment modifié du point de vue qualitatif. De même, l'histoire de l'équipement productif d'une ferme typique, à partir du moment où furent rationalisés l'assolement, les façons culturales et l'élevage jusqu'à aboutir à l'agriculture mécanisée contemporaine – débouchant sur les silos et les voies ferrées – ne diffère pas de l'histoire de l'équipement productif de l'industrie métallurgique, depuis le four à charbon de bois jusqu'à nos hauts fourneaux contemporains, ou de l'histoire de l'équipement productif d'énergie, depuis la roue hydraulique jusqu'à la turbine moderne, ou de l'histoire des transports, depuis la diligence jusqu'à l'avion. L'ouverture de nouveaux marchés nationaux ou extérieurs et le développement des organisations productives, depuis l'atelier artisanal et la manufacture jusqu'aux entreprises amalgamées telles que l'U.S. *Steel*, constituent d'autres exemples du même processus de mutation industrielle – si l'on se passe cette expression biologique – qui révolutionne incessamment<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> A strictement parler, ces révolutions ne sont pas incessantes : elles se réalisent par poussées disjointes, séparées les unes des autres par des périodes de calme relatif. Néanmoins, le processus dans son ensemble

*de l'intérieur* la structure économique, en détruisant continuellement ses éléments vieillissés et en créant continuellement des éléments neufs. Ce processus de *Destruction Créatrice* constitue la donnée fondamentale du capitalisme : c'est en elle que consiste, en dernière analyse, le capitalisme et toute entreprise capitaliste doit, bon gré mal gré, s'y adapter. Or, la dite donnée affecte notre problème à un double point de vue.

En premier lieu, puisque nous avons affaire à un processus dont chaque élément ne révèle ses véritables caractéristiques et ses effets définitifs qu'à très long terme, il est vain d'essayer d'apprécier le rendement de ce système à un moment donné – mais on doit juger son rendement à travers le temps, tel qu'il se déroule sur des dizaines ou des centaines d'années. Un système – tout système, économique ou autre – qui, à tout instant considéré, exploite au maximum ses possibilités peut néanmoins, à la longue, être inférieur à un système qui n'atteint à *aucun* moment de résultat, un tel échec pouvant précisément conditionner le niveau ou l'élan de la performance à long terme.

En deuxième lieu, puisque nous avons affaire à un processus organique, l'analyse du fonctionnement d'un élément spécifique de l'organisme – par exemple, d'une entreprise ou branche distincte – est, certes, susceptible d'élucider certaines particularités du mécanisme, mais non de conduire à des conclusions plus générales. Chaque mouvement de la stratégie des affaires ne prend son véritable sens que par rapport à ce processus et en le replaçant dans la situation d'ensemble engendrée par lui. Il importe de reconnaître le rôle joué par un tel mouvement au sein de l'ouragan perpétuel de destruction créatrice – à défaut de quoi il deviendrait incompréhensible, tout comme si l'on acceptait l'hypothèse d'un calme perpétuel.

Cependant une telle hypothèse est précisément adoptée par les économistes qui, d'un point de vue instantané, considèrent, par exemple, le comportement d'une industrie oligopolistique – comprenant seulement quelques grandes firmes – et observent les manœuvres et contre-manœuvres habituelles, lesquelles ne paraissent viser d'autre objectif que de restreindre la production en rehaussant les prix de vente. Ces économistes acceptent les données d'une situation temporaire comme si elle n'était reliée ni à un passé, ni à un avenir et ils s'imaginent avoir été au fond des choses dès lors qu'ils ont interprété le comportement des firmes en appliquant, sur la base des données observées, le principe de la maximisation du profit. Les théoriciens, dans leurs articles habituels, et les commissions gouvernementales, dans leurs rapports courants, ne s'appliquent presque jamais à considérer ce comportement, d'une part, comme le dénouement d'une tranche d'histoire ancienne et, d'autre part, comme une tentative pour s'adapter à une situation appelée, à coup sûr, à se modifier sans délai – comme une tentative, de la part de ces firmes, à se maintenir en équilibre sur un terrain qui se dérobe sous leurs pieds. En d'autres termes, le problème généralement pris en considération est celui d'établir comment le capitalisme gère les structures existantes, alors que le problème qui importe est celui de découvrir comment il crée, puis détruit ces structures. Aussi longtemps qu'il n'a pas pris conscience de ce fait, le chercheur se consacre à une tâche dépourvue de sens, mais, dès qu'il en a pris conscience, sa vision des pratiques capitalistes et de leurs conséquences sociales s'en trouve considérablement modifiée<sup>2</sup>.

---

agit sans interruption, en ce sens qu'à tout moment ou bien une révolution se produit ou bien les résultats d'une révolution sont assimilés.

<sup>2</sup> Il est bien entendu que ce changement de perspective affecte seulement notre évaluation du rendement économique, et non pas notre jugement moral. En raison de leur caractère autonome, l'approbation ou la désapprobation morales sont entièrement indépendantes de notre évaluation des résultats (sociaux ou extra-

Du même coup, en premier lieu, est jetée par-dessus bord la conception traditionnelle du fonctionnement de la concurrence. Les économistes commencent – enfin – à se débarrasser des œillères qui ne leur laissent pas voir autre chose que la concurrence des prix. Dès que la concurrence des qualités et l'effort de vente sont admis dans l'enceinte sacrée de la théorie, la variable prix cesse d'occuper sa position dominante. Néanmoins, l'attention du théoricien continue à rester exclusivement fixée sur les modalités d'une concurrence enserrée dans un système de conditions (notamment de méthodes de production et de types d'organisation industrielle) immuables. Mais, dans la réalité capitaliste (par opposition avec l'image qu'en donnent les manuels), ce n'est pas cette modalité de concurrence qui compte, mais bien celle inhérente à l'apparition d'un produit, d'une technique, d'une source de ravitaillement, d'un nouveau type d'organisation (par exemple l'unité de contrôle à très grande échelle) – c'est-à-dire la concurrence qui s'appuie sur une supériorité décisive aux points de vue coût ou qualité et qui s'attaque, non pas seulement aux marges bénéficiaires et aux productions marginales des firmes existantes, mais bien à leurs fondements et à leur existence même. L'action de cette modalité de concurrence dépasse celle de la concurrence des prix tout autant que les effets d'un bombardement dépassent ceux d'une pesée sur une porte et son efficacité est tellement plus grande que la question de savoir si la concurrence au sens ordinaire du terme joue plus ou moins rapidement devient relativement insignifiante : en tout état de cause, le levier puissant, qui, à la longue, rehausse la production en comprimant les prix, est d'un tout autre calibre.

Il est à peine nécessaire de signaler que la concurrence du type présentement évoqué n'agit pas seulement quand elle se concrétise, mais aussi quand elle n'existe qu'à l'état latent de menace toujours présente, sa pression s'exerçant avant même qu'elle ne passe à l'offensive. L'homme d'affaires se sent placé dans une situation concurrentielle même s'il n'a pas de rival dans sa branche ou si, bien que n'étant pas seul de son espèce, il occupe une position telle que les enquêteurs officiels, ne constatant aucune concurrence effective entre lui et les autres firmes de la même branche ou de branches voisines, concluent à l'inanité des appréhensions concurrentielles formulées par lui : en fait, dans de nombreux cas, sinon dans tous, une telle pression virtuelle impose un comportement très analogue à celui que déterminerait un système de concurrence parfaite.

Beaucoup de théoriciens adoptent un point de vue opposé que nous allons illustrer par un exemple. Supposons qu'un certain nombre de détaillants établis dans un même quartier s'efforcent d'améliorer leurs positions relatives en faisant preuve de complaisance et en créant une « ambiance », tout en évitant la concurrence des prix et en s'en tenant aux méthodes locales traditionnelles – c'est-à-dire à la stagnation routinière. Au fur et à mesure que des nouveaux venus s'établissent, le quasi-équilibre antérieur est détruit, mais dans des conditions qui ne sont aucunement avantageuses pour la clientèle. L'espace économique ménagé autour de chaque boutique s'étant rétréci, les commerçants ne sont plus en mesure de gagner leur vie et ils vont s'efforcer d'améliorer leur sort en rehaussant leurs prix par voie d'accord tacite. Or, une telle hausse aura pour effet de comprimer davantage leurs ventes et, sous l'effet de ce rétrécissement progressif, une situation se développera dans laquelle une offre virtuelle croissante sera associée à des prix croissants (et non décroissants) et à des ventes décroissantes (et non croissantes).

---

sociaux), à moins que nous n'adoptions un système moral tel que l'utilitarisme, dans lequel le point de vue moral est, par définition, conditionné par le point de vue rendement.

De tels cas se produisent effectivement et il est utile de les analyser. Néanmoins, comme l'indiquent les exemples pratiques habituellement invoqués, il ne s'agit là que de cas marginaux généralement constatés dans les secteurs les plus éloignés des conditions les plus caractéristiques de l'activité capitaliste<sup>3</sup>. En outre, de tels cas sont essentiellement transitoires. Dans celui du commerce de détail, la concurrence qui importe ne prend pas naissance dans les boutiques additionnelles du même gabarit, mais bien dans les grands magasins, les maisons à succursales multiples, les maisons de vente à tempérament, les prix uniques, les *supermarkets* où les clients se servent librement et paient leurs emplettes à la sortie, c'est-à-dire dans les entreprises rationalisées qui sont appelées à éliminer tôt ou tard les boutiques malthusiennes<sup>4</sup>. Or, une élaboration théorique qui néglige cet aspect essentiel du cas étudié perd de vue du même coup tout ce qui constitue son caractère le plus typiquement capitaliste. Une telle analyse, fût-elle correcte en logique comme en fait, revient à jouer Hamlet sans faire intervenir le prince de Danemark.

---

<sup>3</sup> Ce caractère marginal vaut également pour un théorème fréquemment énoncé dans les exposés de la théorie de la concurrence imparfaite, à savoir que la taille des entreprises industrielles ou commerciales travaillant dans des conditions de concurrence imparfaite tend à être irrationnel] orment réduite. Étant donné que les mêmes théoriciens considèrent simultanément la concurrence imparfaite comme une caractéristique essentielle de l'industrie moderne, il est permis de se demander dans quel monde vivent ces auteurs, à moins qu'ils ne considèrent exclusivement les cas marginaux évoqués ci-dessus.

<sup>4</sup> La simple menace d'une telle offensive novatrice ne saurait, étant donné les conditions personnelles et extérieures dans lesquelles travaillent les petits commerçants, exercer son action normale de discipline des prix, car le détaillant modeste est par trop lié par son prix de revient excessif et, quelle que soit l'efficacité de sa gestion à l'intérieur du cadre dont il ne peut sortir, il n'est jamais en mesure de s'adapter aux méthodes de concurrents pouvant se permettre de vendre au prix auquel lui-même achète.



# Analyses Économiques

## ÉDITORIAL

*Ce rapport met en perspective, au regard de l'histoire et de l'analyse économique, les politiques de la concurrence.*

*Les leçons, en l'espèce, de l'histoire et de la géographie servent à éclairer les grandes options de toute politique de la concurrence, en particulier celle mise en œuvre dans l'Union européenne. Où placer le curseur entre l'exigence de compétitivité et le souci de la protection des consommateurs ? Quel équilibre accepter ou favoriser entre la logique de la concurrence et celle de la coopération ? Comment articuler la politique de la concurrence et la politique de la R&D et de l'innovation ?*

*Les recommandations du rapport sont riches, pragmatiques, rapidement opérationnelles. On retiendra la série de propositions à mettre en vigueur au plan communautaire. Sans oublier, bien sûr, les réformes franco-françaises exigées par l'évolution du contexte général et légitimées par le rôle qui reste dévolu, sur tous ces sujets, au principe de subsidiarité.*

**Christian de Boissieu**

n° 2/2006

MARS 2006

## Politiques de la concurrence

**Rapport de David Encaoua et Roger Guesnerie**

*Une économie de marché a besoin d'une régulation et de règles du jeu. La politique de la concurrence est l'un des instruments de cette régulation. Ce rapport fournit une présentation détaillée des fondements intellectuels et historiques de ces politiques. Il présente ensuite leurs domaines d'intervention allant du contrôle des structures de marché par le biais du contrôle des opérations de concentration à celui des comportements par l'application des règles antitrust. Le rapport souligne et détaille par ailleurs l'importance croissante prise par l'analyse économique à la fois dans l'application des politiques mais également dans le design réglementaire et institutionnel.*

*Ce rapport a été présenté au Premier ministre le 14 septembre 2005. Cette Lettre publiée sous la responsabilité de la cellule permanente, reprend les principales conclusions tirées pas les auteurs.*

Les politiques de concurrence ont connu une importance croissante dans tous les pays occidentaux. Ce rapport en détaille les origines et les différents domaines d'intervention. Il présente de manière pédagogique et très complète les formes et intensité optimales de la concurrence, les complémentarités des politiques de la concurrence avec d'autres politiques, l'hétérogénéité des registres d'intervention et des outils et la cohérence interne de ces systèmes de gouvernance. Il propose un certain nombre de recommandations, en particulier une meilleure coordination des politiques de concurrence avec celles assurant la promotion de la compétitivité et de l'innovation. Il préconise également de clarifier les objectifs assignés à ces politiques et aux autorités qui les mettent en œuvre.

### Origines et fondements des politiques de concurrence

Dans une première partie, les auteurs mettent en perspective les politiques actuelles de concurrence en faisant appel aussi bien à l'histoire qu'aux fondements intellectuels de la discipline. Les politiques de concurrence sont tout d'abord décrites comme produits de l'histoire. Les auteurs opposent l'émergence de ces politiques à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle aux États-Unis, puis au milieu du XX<sup>e</sup> siècle en Allemagne.

Les premières lois nord-américaines sont apparues avec le Sherman Act en 1890 et le Clayton Act en 1914 pour lutter contre les trusts, tout en reconnaissant les aspects positifs de la concentration des moyens de production pour exploiter des économies d'échelle. Ces premiers textes sont des lois fédérales dont les objectifs sont de prohiber les restrictions au commerce entre États de l'Union. Les auteurs décrivent le mouvement de balancier qu'a suivi la mise en œuvre de ce droit. À une phase de mise en sommeil entre 1915 et 1936, qui a vu la promotion de l'État providence, a succédé une période activiste de 1936 à 1972 sous l'influence de l'école structuraliste de Harvard. La forte suspicion à l'encontre des grandes entreprises et la volonté de simplification à l'extrême des charges de la preuve incombant aux autorités de concurrence, ont conduit à la promotion et à la recherche de marchés composés de petites structures atomisées. La période de 1973 à 1992 a connu une transformation radicale, sous l'influence de l'École de Chicago, qui a montré les possibles effets positifs sur le bien-être de certaines pratiques restrictives de concurrence. L'accent a été mis sur les gains d'efficacité et la prise en compte d'une nécessaire promotion de l'innovation. Ces arguments ont été ensuite repris dans un cadre plus formel par la synthèse post Chicago utilisant les outils de la théorie des jeux.

L'évolution de la politique de concurrence en Allemagne est fort différente. Après 1945, elle a été influencée par deux facteurs. Le premier, d'ordre intellectuel, est associé à la doctrine de l'ordo-libéralisme. Le second, d'ordre politique, traduit la pression des forces alliées pour démanteler le régime des cartels. Dès 1958, une loi relative aux restrictions de concurrence, désignée sous le sigle de GWB, fut votée en RFA. Dans ce texte, la concurrence est un objet de droit qu'il convient de protéger en soi. L'objectif diffère ainsi de celui qui a fini par prévaloir aux États-Unis, à savoir la défense de l'efficacité économique. La défiance vis-à-vis de la dominance économique joue ainsi un rôle plus important en Allemagne qu'aux États-Unis.

Les auteurs explicitent ensuite les fondements intellectuels de la politique de la concurrence en soulignant la complexité et en les reliant aux développements de l'analyse économique. Si la montée en puissance du raisonnement économique ne garantit pas une stabilisation des formes d'intervention, comme le confirme l'expérience historique, elle a néanmoins favorisé une certaine convergence contemporaine des politiques de la concurrence entre les deux continents.

## Registres et modes d'action

Dans une deuxième partie, les auteurs analysent les enjeux et les limites de la politique communautaire de la concurrence en passant en revue les principaux registres d'intervention, à savoir l'antitrust et le contrôle des concentrations. Cette partie rappelle les arbitrages constants entre concurrence et coopération, qui sous tendent, au nom de la recherche de l'efficacité économique, la conduite des politiques de concurrence. Les instruments disponibles permettent d'opérer un contrôle *ex ante* sur les structures de marché ou

les relations contractuelles et un contrôle *ex post* sur les comportements des entreprises. La politique optimale doit utiliser au mieux l'articulation entre ces deux modes d'action. Ces contrôles sont également soumis au délicat arbitrage entre la recherche d'une plus grande sécurité juridique que procurent des règles d'interdiction en soi ou dites « *per se* » et d'une plus grande efficacité permise par l'application de règles dites « de raison » qui permettent un examen au cas par cas, avec l'inévitable incertitude que cela comporte. Les auteurs rappellent que la politique communautaire de la concurrence, depuis le Traité de Rome en 1957 jusqu'aux réformes récentes mises en œuvre en 2004, est marquée par la coexistence et la juxtaposition de trois objectifs. Le premier objectif, hérité de la conception ordo-libérale allemande, est la défense de la concurrence, conçue comme un objet de droit à protéger en soi. Le second objectif, prédominant dans la période initiale mais qui n'a pas disparu pour autant, est celui de l'intégration du marché commun. Le troisième objectif est celui de l'efficacité, selon lequel ne sont répréhensibles que les pratiques qui réduisent le bien-être des consommateurs ou dans certains cas le bien-être global. Cet objectif, plus explicitement économique, rejoint la conception américaine de la politique de la concurrence.

## L'antitrust

Est ensuite traité l'antitrust, noyau dur de la politique de la concurrence. Sont abordées successivement la lutte contre les ententes, les pratiques d'exclusion et les pratiques restrictives. La lutte contre les ententes et l'examen des accords trace la frontière de ce qui est toléré entre la concurrence et la coopération. Les auteurs rappellent les différences de sanctions qui existent de chaque côté de l'Atlanti-

que. Aux États-Unis, les auteurs d'une entente sont passibles d'une sanction pénale (peines de prison) mais pas en Europe. Les contrevenants s'exposent à des amendes égales au triple des dommages subis. La matérialité des preuves nécessaires à sanctionner une entente est ensuite étudiée. Ceci revient à distinguer la collusion tacite de celle explicite. La collusion explicite désigne les accords et pratiques dont des preuves matérielles ont été découvertes. La détection de la collusion tacite, au contraire, repose sur un faisceau d'indices. Le degré de matérialité des preuves nécessaire pour sanctionner une entente conduit à réprimer uniquement des accords explicites ou également des accords tacites. Cette difficulté a été à l'origine de divergences entre les décisions de la Commission et les jugements en appel de la Cour de Justice. La Commission a parfois cherché à condamner des comportements lui semblant aller à l'encontre de l'efficacité économique sans preuves matérielles. La Cour de Justice a cherché, au contraire, à préserver d'avantage la liberté économique en exigeant des standards de preuves plus contraignants. La Commission a ainsi parfois retenu le parallélisme de comportements ou de prix comme indice d'une collusion tacite, la Cour de Justice étant plus réticente à admettre de tels raisonnements. Les programmes de clémence, récemment introduits aux niveaux communautaire et nationaux sont également détaillés. Ils permettent à un membre d'une entente d'être amnistié de tout ou partie des amendes en l'échange d'informations permettant de prouver celle-ci. Ces programmes sont une illustration d'une politique optimale cherchant à faire révéler et à détecter à moindre coût des pratiques illicites.

Dans certaines situations, une coopération entre entreprises

peut être bénéfique du point de vue de l'efficacité économique. De tels accords sont rendus possibles par un régime d'exemption légale s'ils respectent deux conditions : être bénéfiques aux consommateurs et ne pas éliminer entièrement la concurrence. C'est notamment le cas de certains accords de R&D, de spécialisation ou de transfert de technologie qui peuvent favoriser l'innovation. C'est également le cas de certaines restrictions verticales entre fournisseurs et distributeurs. Le droit communautaire a introduit intensivement le mécanisme dit de l'exemption en bloc, qui se décline par catégories d'activités. Un accord entre entreprises ne détenant pas un pouvoir de marché excessif (en général une part de marché inférieure à 20 ou 30 %) et n'incluant pas des restrictions caractérisées de concurrence (spécifiques à chaque catégorie d'activités) bénéficie d'une exemption en bloc. Jusqu'en mai 2004, lorsque l'une de ces conditions n'était pas satisfaite, le régime de la notification obligatoire s'appliquait et la Commission décidait alors au cas par cas. Depuis mai 2004, le régime en vigueur est celui de l'exception légale. Ces accords sont réputés licites tant que la Commission ne les condamne pas. C'est donc aux entreprises elles-mêmes d'évaluer les gains d'efficacité permis par les restrictions de concurrence et donc de supporter le risque juridique.

Les auteurs passent ensuite en revue la pratique de lutte contre les stratégies d'exclusion ou plus généralement d'abus de position dominante. Ce domaine est réputé l'un des plus délicats car les preuves sont difficiles à fournir. L'utilisation de prix abusivement bas ou de clauses contractuelles comme des rabais, des ventes liées ou des prix discriminants sont autant d'instruments qui peuvent être utilisés comme outils de prédation envers des concurrents mais

qui en tant que tels ne sont pas néfastes aux consommateurs, au moins à court terme. Les autorités de concurrence se trouvent confrontées à des asymétries d'information importantes quant à l'évaluation des coûts pertinents ou de finalité de telles pratiques. La séquentialité de la charge de la preuve au cours des différentes phases de l'instruction peut être optimisée de façon à limiter ces contraintes informationnelles. C'est l'objet de l'élaboration de *règles de raison structurées* en discussion dans le cadre de la réforme de l'article 82 du Traité. De même, certaines pratiques restrictives de concurrence dans les relations verticales entre fournisseurs et distributeurs restent interdites *per se*. La théorie économique suggère pourtant de possibles effets positifs à chacune d'entre elles. La règle de raison devrait donc s'imposer face aux règles *per se*. Il s'agit notamment en France de l'interdiction de revente à perte dont les auteurs revendiquent la suppression.

### Le contrôle des concentrations

Est ensuite détaillé le contrôle des opérations de concentrations. Il s'agit là d'un contrôle des structures qui fait appel à une logique prospective par opposition à la logique rétrospective ou répressive, qui domine le registre précédent des règles de concurrence. Jusqu'en 2004, la Commission pouvait interdire une fusion si celle-ci conduisait à la création ou au renforcement d'une position dominante individuelle ou collective, créant par là même un risque de pratiques anticoncurrentielles. Ne pouvant interdire une fusion qui induirait un risque trop grand d'ententes, la Commission a utilisé un concept fragile du point de vue de l'analyse économique, celui de position dominante collective. Dans de nombreuses décisions, le Tribunal de première

instance (TPI) a contesté les décisions de la Commission, non seulement sur des questions de forme mais également sur le fond. Le TPI est ainsi passé d'un rôle de contrôle des erreurs manifestes d'appréciation à un contrôle du raisonnement économique de la Commission. La réforme de mai 2004 modifie à la fois la mise en œuvre du contrôle des concentrations et le critère d'appréciation. La nouvelle procédure est fondée sur une coopération renforcée entre la Commission et les autorités nationales de concurrence. Sur le fond, le test de dominance économique a été remplacé par le test de l'entrave significative de concurrence effective, équivalent du test anglo-saxon dit de réduction substantielle de concurrence. Ce test substitue donc une règle de raison correspondant à ce qu'on appelle l'effet unilatéral d'une fusion, qui doit être évalué au cas par cas, à la règle *per se* correspondant à la notion de dominance individuelle. Il est plus contraignant que le test basé sur la dominance puisqu'une entrave significative à la concurrence peut exister en l'absence d'une dominance économique individuelle. Deuxièmement, le nouveau règlement introduit la notion d'effet coordonné d'une fusion qui renvoie à la plausibilité renforcée d'un comportement collusif sur le marché après la fusion. Cette plausibilité dépend d'un certain nombre de facteurs censés faciliter la collusion. Les gains d'efficacité permis par la fusion pourront être pris en considération et mis en balance des possibles réductions de concurrence. Ce dernier point n'était pas possible auparavant puisqu'au contraire une efficacité accrue de la nouvelle entité fusionnant était interprétée comme renforçant la position dominante sur le marché. Enfin, les auteurs examinent les remèdes structurels (cession d'actifs) qui peuvent être imposés par une autorité de concu-

rence comme mesure corrective à certaines opérations de concentration.

### Politique de concurrence et politique d'innovation

Le rapport porte également une attention particulière aux problèmes à l'interface de la politique de la concurrence, de l'innovation et de la propriété intellectuelle. Ces problèmes sont d'importance croissante dans nos sociétés contemporaines où les actifs immatériels jouent un rôle de plus en plus déterminant et l'on peut se demander si les spécificités des secteurs où l'innovation est dominante et permanente commandent une application différenciée du droit de la concurrence. Selon les auteurs, une meilleure articulation entre le droit et l'économie est ici nécessaire : d'une part, la propriété intellectuelle convenablement accordée constitue une incitation efficace à l'investissement en recherche, d'autre part, ses droits ne sauraient excéder le niveau nécessaire. Témoigne de cette tension les exemples contrastés des États-Unis et de l'Europe. Une extension abusive des champs du brevetable suggère certaines dérives la propriété intellectuelle aux États-Unis et va de pair avec un renforcement des droits des détenteurs et un plus grand laxisme dans l'attribution de ces droits. La situation est très différente en Europe où même l'unification communautaire d'un droit de la propriété intellectuelle est loin d'être réalisée.

### Les aides publiques

Enfin, le contrôle des aides publiques est détaillé. C'est un domaine sensible et controversé qui couvre certains aspects de politique industrielle, notamment au travers des aides aux entreprises en difficulté. Ces aides peuvent créer des distorsions de concurrence qui affectent significativement le commerce entre

États membres ou bien le maintien sur le marché, grâce à l'aide publique, d'une entreprise momentanément en difficulté. Mais ceci peut dans certains cas être paradoxalement proconcurrentiel. Le rapport s'interroge sur les critères retenus pour la qualification d'une aide publique (avantage net au bénéficiaire, sélectivité de l'aide, ressources publiques pour financer l'aide) et sur leur pertinence au regard des objectifs du droit de la concurrence, sur le caractère suffisant de l'obligation de remboursement en cas de succès. Sur ces thèmes, le rapport plaide en faveur d'une subsidiarité renforcée et encadrée. La question est ensuite élargie à celle des différences entre pays membres en termes de fiscalité, de normes sociales ou d'environnement, sachant que ces différences sont à l'origine d'asymétries de concurrence accentuées après l'élargissement.

### Les recommandations

La troisième partie prend un point de vue plus synthétique et comprend un certain nombre de recommandations. En préambule, le rapport relève une certaine indétermination des objectifs des politiques de la concurrence, quelque peu tiraillées entre le surplus du consommateur et le bien-être du citoyen économique, entre le court terme et le moyen terme. Les recommandations sont regroupées selon deux chantiers principaux.

Le premier chantier consiste à exploiter les complémentarités entre la politique de la concurrence et les politiques en faveur de la compétitivité et de l'innovation. L'écart entre l'Europe et les États-Unis en termes des moyens consacrés à la politique de la recherche et de l'innovation est considérable, alors même que les politiques de la concurrence convergent à présent fortement entre les deux continents. Le premier chantier ren-

## Les Rapports du Conseil d'Analyse Économique

- 30. Plein emploi
- 31. Aménagement du territoire
- 32. Prix du pétrole
- 33. Inégalités économiques
- 34. Enchères et gestion publique
- 35. Démographie et économie
- 36. Enjeux économiques de l'UMTS
- 37. Gouvernance mondiale
- 38. La Banque centrale européenne
- 39. Kyoto et l'économie de l'effet de serre
- 40. Compétitivité
- 41. Propriété intellectuelle
- 42. Les normes comptables et le monde post-Enron
- 43. Crises de la dette : prévention et résolution
- 44. Protection de l'emploi et procédures de licenciement
- 45. Ségrégation urbaine et intégration sociale
- 46. Éducation et croissance
- 47. La société de l'information
- 48. Productivité et croissance
- 49. Productivité et emploi dans le tertiaire
- 50. Les crises financières
- 51. Réformes structurelles et coordination en Europe
- 52. Réformer le Pacte de stabilité et de croissance
- 53. Financer la R&D
- 54. Politiques environnementales et compétitivité
- 55. Désindustrialisation, délocalisations
- 56. Croissance équitable et concurrence fiscale
- 57. La famille, une affaire publique
- 58. Les seniors et l'emploi en France
- 59. Politique économique et croissance en Europe
- 60. Politiques de la concurrence (à paraître)

Ces rapports sont disponibles à La Documentation française  
29 quai Voltaire  
75344 PARIS Cedex 07  
Téléphone : 01 40 15 70 00  
Télécopie : 01 40 15 72 30  
et sur : www.cae.gouv.fr

La documentation Française



voie aux déséquilibres que la prééminence européenne de la politique de la concurrence induit. Il s'agit à la fois de redonner un espace et des moyens aux politiques de la compétitivité et de l'innovation et de mieux exploiter les complémentarités avec la politique de la concurrence. Les auteurs proposent que le Conseil européen s'engage à gonfler chaque année le budget communautaire de la recherche et de l'innovation d'un montant égal au niveau des « recettes » de la politique de la concurrence (le montant collecté des amendes). Ils suggèrent également un renforcement des mécanismes d'incitation à l'innovation dont la protection par la propriété intellectuelle.

Le deuxième chantier consiste à atténuer certaines tensions dans la mise en œuvre de la politique de la concurrence. En matière d'interventions prospectives, les tests pratiqués pour le contrôle des concentrations privilégient le court terme, là où l'accent devrait plutôt être mis sur le moyen et long terme. Pour diminuer les tensions au niveau communautaire, les auteurs proposent d'instaurer une coordination entre la DG Concurrence, la DG Entreprise et Industrie et la DG Recherche pour l'évaluation des opérations de concentration comportant des enjeux marqués de compétitivité industrielle. Ils suggèrent également que les engagements conditionnant les autorisations de concentrations ne soient pas uniquement de nature structurelle, comme c'est le cas actuellement. Des mesures correctives conduisant à des engagements de nature comportementale peuvent parfois suffire, s'ils sont assortis de sanctions en cas de non-respect *ex post*. Au plan français, le rapport préconise deux alternatives pour améliorer le contrôle des concentrations. La première est une remise en question du régime actuel de contrôle des concentrations : la notification serait faite au

Conseil de la Concurrence qui en assurerait l'instruction, la décision finale revenant au Ministre au nom de considérations éventuellement autres que la concurrence. Cette solution, conforme au régime allemand, permettrait de lever la suspicion selon laquelle il serait plus facile aux entreprises de trouver des solutions acceptables en négociant avec les services du ministère qu'avec le Conseil de la Concurrence. La deuxième solution propose d'assumer la logique du statu quo en la rationalisant. Un dualisme raisonné consisterait à séparer la fonction répression des fraudes de la fonction contrôle des concentrations et à encadrer cette dernière de façon plus systématique en prenant en compte à la fois le point de vue de la concurrence et des éléments d'appréciation portant sur d'autres critères.

En matière d'interventions répressives, le rapport fait deux propositions. La première cherche à rétablir une certaine cohérence entre les dispositions spécifiques à la concurrence et la pléthore de dispositions législatives et réglementaires qui régissent par ailleurs les relations commerciales. Le rapport propose de supprimer l'interdiction de la revente à perte en confiant aux autorités de concurrence le soin de distinguer si une revente à perte constitue ou non une stratégie de prédation. La deuxième proposition porte sur l'équilibre entre la sécurité juridique et la flexibilité économique, en plaçant pour un recours à une règle de raison structurée en fonction de l'abus présumé de chaque pratique. Les principes d'une telle règle devraient être précisés dans des lignes directrices, en explicitant les étapes successives de l'examen, l'allocation à chaque étape de la charge de la preuve et enfin les pondérations accordées aux arguments anticoncurrentiels et proconcurrentiels selon la gravité présumée de la pratique en question.

## Commentaires

**Michel Mougeot** souligne le contraste frappant entre la minutie, la subtilité et le caractère nuancé de l'analyse de la concurrence proposée par le rapport et la présentation simpliste, manichéenne et souvent erronée des questions de marché dans les médias et dans les discours politiques en France. Les débats concernant le référendum de 2005 sur la constitution européenne ont montré combien la société française, souvent mal informée, craint l'extension du champ de la concurrence. À cet égard, le premier mérite du rapport est de rappeler qu'une économie de marché a besoin d'une régulation et de règles du jeu. La politique de la concurrence est l'un des instruments de cette régulation et le rapport en fournit une présentation érudite. Le second mérite de ce texte est la mise en évidence des différentes conceptions de cette politique et de leurs liens avec la théorie économique. La concurrence vue comme un processus n'a pas les mêmes implications que la concurrence vue comme un état d'équilibre. Les conceptions à court terme et à long terme diffèrent, notamment quant à la pertinence des politiques d'innovation. Les formes de la concurrence pour le marché se substituent ou au contraire sont des compléments de la concurrence dans le marché.

**Hervé Lorenzi** revient sur l'absence d'objectif précis assigné aux politiques de concurrence. S'agit-il de défendre le surplus des consommateurs ou le bien-être social défini de façon plus large ? Il souligne l'importance accordée à la relation entre concurrence et innovation. Il s'interroge sur une stabilisation éventuelle des politiques de concurrence, sur la place d'une politique industrielle ou de compétitivité et sur la hiérarchisation au niveau de l'Union européenne entre les politiques de concurrence, industrielles et commerciales. Enfin, il conclut sur la place aujourd'hui centrale des politiques de concurrence, au cœur de l'évolution des économies modernes. ■

## 5. L'entreprise survivra-t-elle ?

*Oui, mais pas telle que nous la connaissons*

Depuis l'invention de l'entreprise aux alentours de 1870, cinq règles de base ont été implicitement appliquées :

- L'entreprise est le « maître » et l'employé le « serviteur ». Parce que l'entreprise est propriétaire des moyens de production sans lesquels l'employé ne pourrait gagner sa vie, l'employé est plus dépendant de l'entreprise que l'inverse.
- La grande majorité des employés travaillent à plein temps pour l'entreprise. Le salaire qu'ils touchent est leur seul revenu et leur gagne-pain.
- Le moyen le plus efficace pour produire quoi que ce soit est de rassembler sous une direction unique la plus grande partie possible des activités nécessaires à la fabrication de ce produit.

La théorie sous-jacente ne fut développée qu'après la seconde guerre mondiale, par Ronald Coase, un économiste anglo-américain qui argumentait que le rassemblement d'activités dans une seule entité diminuait les « coûts transactionnels », et spécialement le coût des communications (il reçut le prix Nobel d'économie pour sa théorie en 1991). Mais le concept lui-même avait été découvert et mis en pratique soixante-dix ou quatre-vingts ans plus tôt par John D. Rockefeller. Il avait compris qu'en réunissant l'exploration, la production, le transport, le raffinage et la vente dans une corporation unique, on obtenait la meilleure structure et la moins chère pour les opérations pétrolières. Il bâtit à partir de cette vision le Standard Oil Trust, probablement la grande entreprise la plus rentable de toute l'histoire des affaires. Le concept fut poussé à l'extrême par Henry Ford au début des années 1920. La Ford Motor Company fabriquait non seulement tous les composants d'une automobile et les assemblait, mais produisait elle-même son propre acier, son propre verre et ses propres pneumatiques. Elle possédait des plantations de caoutchouc en Amazonie, des lignes de chemin de fer transportant les approvisionnements jusqu'aux usines et les véhicules terminés dans l'autre sens, et prévoyait éventuellement de vendre et de réparer les automobiles Ford elle-même (mais ce ne fut jamais fait).

- Les fournisseurs, et particulièrement les fournisseurs industriels, dominent le marché parce qu'ils possèdent des informations sur un produit ou un service dont ne disposent pas les consommateurs et dont ils n'ont d'ailleurs pas envie de disposer s'ils font confiance à la marque. Ceci explique la rentabilité des marques.
- Toute technologie spécialisée est associée à une industrie et une seule, et vice-versa toute industrie spécifique est liée à une technologie et une seule. Ce qui signifie que toute technologie utile pour la production d'acier est spécifique à la métallurgie ; et vice-versa que, quelle que soit la technologie utilisée pour la production d'acier, elle provient de la métallurgie elle-même. De même pour la fabrication de papier, l'agriculture, ou pour la banque et le commerce.

Les laboratoires de recherche furent développés sur ce postulat de base, depuis ceux de Siemens, fondés en Allemagne en 1869, jusqu'à ceux d'IBM, les derniers des grands laboratoires traditionnels, inaugurés aux Etats-Unis en 1952. Chacun d'entre eux se focalisait sur la technologie propre à sa seule industrie et chacun présumait que ses découvertes ne s'appliqueraient qu'à celle-ci.

### **Chaque chose à sa place**

De même, il était considéré comme une évidence que chaque produit ou service avait une application spécifique, et que pour chaque application il y avait un produit ou un matériel spécifique. Ainsi la bière et le lait étaient-ils distribués dans des bouteilles en verre ; les

carrosseries d'automobile fabriquées en acier ; le capital circulant d'une entreprise fourni par un prêt d'une banque commerciale, et ainsi de suite. La concurrence ne se produisait donc qu'à l'intérieur d'un même secteur industriel. En tout état de cause, il était évident que les affaires d'une entreprise donnée se traitaient dans le secteur où se situait son marché.

Chacun de ces postulats demeura vrai au cours d'un siècle entier, mais à partir de 1970 ils furent tous retourné la tête à l'envers. La liste se lit aujourd'hui ainsi :

- Le moyen de production est la matière grise, appartenant aux travailleurs du savoir et facilement transportable. Ceci s'applique aussi bien à ceux hautement qualifiés comme les chercheurs scientifiques qu'aux techniciens comme les kinésithérapeutes, les informaticiens et les juristes. Les travailleurs du savoir apportent autant de « capital » que n'importe quel apporteur financier. Chacun dépend de l'autre. Ce qui fait du travailleur du savoir un pair – un associé ou un partenaire.
- De nombreux employés, peut-être même une majorité, occuperont toujours des emplois à plein temps avec un salaire procurant leur unique ou principal revenu. Mais une proportion croissante de personnes travaillant pour une entreprise ne sera plus à plein temps mais à temps partiel, en temporaires, consultants ou vacataires. Même parmi ceux qui seront employés à plein temps, une grande partie, qui ira en croissant, ne sera plus composée des employés directs de l'entreprise, mais des employés, par exemple, d'un sous-traitant.
- L'importance des coûts transactionnels fut toujours limitée. L'entreprise totalitaire d'Henry Ford s'est prouvée ingérable et tourna au désastre. Et aujourd'hui le postulat traditionnel affirmant qu'une entreprise devait tendre vers une intégration maximum est totalement invalidé. Une des raisons en est la forte spécialisation du savoir requis par toute activité. Il devient alors de plus en plus coûteux, et aussi incroyablement difficile, de conserver à l'intérieur de l'entreprise une quantité critique suffisante de chaque tâche. Et parce que le savoir se périmait rapidement à moins d'être constamment mis en pratique, le maintien d'une activité à faible dose garantit l'incompétence.

La seconde raison pour laquelle une intégration maximum n'est plus nécessaire est que le coût des communications a atteint si rapidement un niveau si bas qu'il est devenu insignifiant. Ce déclin a commencé bien avant la révolution de l'informatique. Peut-être sa cause principale réside-t-elle dans la progression et la dissémination de la culture commerciale. Lorsque Rockefeller créa son Standard Oil Trust, il eut les plus grandes difficultés à trouver des personnes ayant une connaissance même rudimentaire de la comptabilité ou ayant même entendu parler des termes les plus courants du monde des affaires. Il n'y avait à l'époque aucun livre de culture commerciale ni de formation aux affaires, aussi le simple fait de se faire comprendre était-il déjà fort onéreux. Soixante ans plus tard, vers 1950 ou 1960, les grandes compagnies pétrolières qui succédèrent au Standard Oil Trust pouvaient avoir confiance dans la culture commerciale de leurs cadres supérieurs.

De nos jours, la nouvelle technologie de l'information – internet et la messagerie électronique – a pratiquement éliminé les coûts physiques de la communication. Ceci implique que le moyen le plus productif et rentable de s'organiser consiste à se dés-intégrer, ce qui s'applique à de plus en plus d'activités. L'externalisation de la gestion des activités informatiques, traitement des données et réseau d'ordinateurs, d'un organisme est devenue par exemple monnaie courante. Au début des années 1990, la plupart des entreprises du secteur informatique, Apple par exemple, ont même externalisé la production de leurs ordinateurs au Japon ou à Singapour. A la fin des années 1990, pratiquement toutes les entreprises d'électronique grand public japonaises leur ont rendu le compliment en externalisant la fabrication de leurs produits destinés au marché américain à des sous-traitants américains.

Durant ces dernières années, la gestion entière des ressources humaines de plus de 2 millions de travailleurs américains – embauches, licenciements, formation,

avantages sociaux, etc. – a été externalisée à des entreprises spécialisées. Ce secteur, qui n'existait pratiquement pas dix ans auparavant, croît aujourd'hui au taux de 30 % par an. Il comportait à l'origine des PME, mais la plus grande de ces entreprises, Exult, créée seulement en 1998, gère aujourd'hui les problèmes de l'emploi d'un nombre impressionnant du hit-parade de *Fortune*, y compris le géant anglo-américain BP et le fabricant d'ordinateur Unisys. Selon le cabinet de consultants McKinsey, l'externalisation des relations humaines organisée de cette manière peut faire économiser 30 % de son coût, tout en améliorant la satisfaction des employés.

- Le consommateur est aujourd'hui bien informé. Internet ne possède pas encore l'équivalent d'un annuaire téléphonique qui faciliterait la recherche de l'information, on en est encore réduit à picorer et à chasser, mais l'information existe quelque part dans un site et des services de recherche payante se multiplient. Qui possède l'information possède le pouvoir. Le pouvoir se déplace donc vers le client, qu'il soit une autre entreprise ou un consommateur. D'une façon spécifique, ceci signifie que le fournisseur, par exemple le fabricant, va cesser d'être un vendeur pour devenir un acheteur pour le compte du client. C'est déjà le cas.

General Motors (GM), toujours le plus grand fabricant mondial et pendant des années la meilleure entreprise commerciale, a annoncé l'année dernière la création d'un centre d'achat destiné au consommateur final d'automobiles. Bien que totalement entre les mains de GM, l'entreprise sera autonome et achètera non seulement des véhicules de GM, mais n'importe quelle voiture et modèle le plus conforme au désir du client, à ses valeurs et à la taille de son porte-monnaie.

- Enfin, il ne reste plus que peu de technologies uniques. De plus en plus, le savoir requis pour une industrie donnée provient d'une technologie totalement différente, dont les spécialistes de l'industrie en question ne sont pas familiers. Personne dans le secteur de la téléphonie ne connaissait quoi que ce soit aux câbles optiques. Ils étaient produits par une entreprise de l'industrie du verre, Corning. A l'inverse, plus de la moitié des inventions d'une certaine importance développés depuis la fin de la seconde guerre mondiale par le plus prestigieux des grands laboratoires de recherche, le Bell Laboratory, ont été utilisées à l'extérieur de l'industrie du téléphone.

L'invention la plus significative des Bell Labs durant ces dernières cinquante années fut le transistor, qui a créé l'industrie moderne de l'électronique. Mais les entreprises téléphoniques n'ont jugé que si peu utile pour elles ce petit dispositif qu'elles en ont pratiquement fait cadeau à tous ceux qui le demandaient – ce qui permit à Sony, et avec elle à tous les Japonais, d'entrer dans le marché des produits électroniques grand public.

### **A-t-on encore besoin d'un centre de recherche ?**

Les responsables de la recherche, de même que les industriels des secteurs de haute technologie, ont tendance à penser de nos jours que les laboratoires maison, attachés à une entreprise, sont devenus périmés. Ceci explique pourquoi, de plus en plus, le développement et la croissance d'une entreprise ne se produisent plus en interne mais à travers des partenariats, des développements conjoints, des alliances, des participations minoritaires et des accords de savoir-faire avec des organismes de différents secteurs et de différentes technologies. Ce qui aurait été impensable il y a seulement cinquante ans est devenu courant : des alliances entre des organismes aux caractères totalement différents, disons une entreprise à but lucratif et un département universitaire, ou une municipalité ou un gouvernement et une entreprise sous-traitante pour le nettoyage des rues ou la gestion d'une prison.

Pratiquement plus aucun produit n'a d'utilisation finale ni d'application unique ni son propre marché. Les délais de paiement concurrencent les prêts bancaires. Le carton, le plastique et l'aluminium concurrencent le verre pour l'embouteillage. Le verre remplace le cuivre dans les câbles. L'acier est le concurrent du bois et du plastique pour la construction des charpentes des maisons individuelles. Les prêts à annuités différées font