

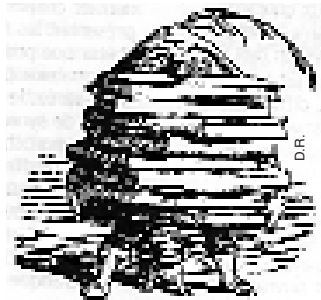
LA CONCURRENCE,  
CE N'EST PAS SI SIMPLE...

**À propos du livre d'Hervé Dumez et Alain Jeunemaître, « Understanding and regulating the market at a time of globalization - The case of the cement industry »**  
Macmillan Press Ltd, 2000, 238 pages  
par Daniel Fixari, CGS -  
École des Mines de Paris

Le titre de l'ouvrage donne une impression d'assez grande austérité, malgré l'intérêt médiatique actuel du thème de la globalisation, renforcée par l'image « *poussièreuse* » de l'industrie du ciment. En le feuilletant rapidement, on y repère quantité de chiffres, dates ou graphiques, notes érudites, et tout l'arsenal conceptuel de l'analyse de la concurrence oligopolistique. Disons d'emblée que ces apparences de livre « *pour spécialiste* » sont complètement fausses. Les auteurs nous embarquent en fait dans une saga passionnante, étalée sur plus d'un siècle, aux quatre coins de la planète, où l'on voit qu'autour de ce matériau banal se sont jouées d'incroyables parties d'échecs.

Les mécanismes de ces jeux stratégiques sont méticuleusement démontés, pour notre plus grande jubilation intellectuelle, celle que procure le sentiment d'avoir compris après juste ce qu'il faut d'effort : ni trop ni trop peu. De ce point de vue, ce livre est à recommander aux non initiés qui veulent découvrir les modes de raisonnement de l'économie industrielle. Ils en sortiront convaincus que ces raisonnements, présentés ici sans formalisation mathématique (mais ils s'y prêtent très bien), et à partir d'exemples concrets, sont un instrument de compréhension et d'investigation très puissant, mais qu'ils laissent en même temps échapper des aspects, peut-être essentiels, de la réalité de la concurrence.

Mais pourquoi pour cela avoir choisi le cas du ciment ? En fait ce cas est, depuis longtemps, l'équivalent pour les économistes ce que le chromosome de la mouche drosophile est pour les généticiens. Tout y est en effet plus marqué et simplifié, on « voit » mieux, bref un « *cas d'école* ». L'essentiel des dépenses de production est des investissements, lourds, à longue durée de vie, et les dépenses de transport vers le client sont très importantes. Les producteurs ne peuvent se battre en différenciant leurs produits : le ciment est le même partout. On ne peut développer les ventes globales en baissant le prix car le ciment représente peu de choses dans le coût de la construction. Le marché de la construction, enfin, est soumis



à des aléas importants et peu prévisibles, liés à la conjoncture économique.

Toutes ces caractéristiques simples, mises ensemble, dessinent les contours d'un drame possible, celui d'un « *marché chaotique* », avec une concurrence oligopolistique entraînant des gaspillages en cascade et, finalement, un effondrement généralisé du secteur. L'importance des coûts de transport donne à chaque site de production un marché « *naturel* » très localisé – et avoir le premier occupé le bon site (proche d'une carrière, de villes et de voies d'eau) est évidemment un avantage important. De plus, en cas de retournement de la conjoncture, apparaissent des surcapacités de production très coûteuses et la tentation est grande alors d'attaquer le marché voisin pour saturer ses équipements en faisant des rabais, plus ou moins occultes. Il s'ensuit évidemment des mesures de rétorsion quand la chose est découverte, et l'on peut alors voir des trains chargés de ciment se croiser, au prix d'un surcoût certain pour la collectivité... Les prix et les flux deviennent aberrants et, dans ce jeu à somme nulle, les résultats s'effondrent, les investissements s'arrêtent et l'on se retrouve incapable de suivre ensuite la reprise de la construction. Le long terme a été sacrifié à la survie à court terme.

De toute évidence, des « *régulations* » de la concurrence s'imposent, arrangements entre producteurs, interventions publiques. Lesquelles ont joué dans l'histoire du secteur, avec quels effets ? C'est un des enjeux du livre de les décrire finement, à partir d'une impressionnante documentation (disponible en particulier grâce aux investigations des procès pour atteinte à la concurrence qui ont jalonné cette histoire). Il y a évidemment la solution de la régulation par un cartel. Les auteurs nous exposent le fonctionnement détaillé de deux d'entre eux, qui ont été découverts. La complexité des règles de partage des marchés et la quantité d'informations à rassembler les rendaient, en fait, peu efficaces. Il y aurait bien aussi la solution de l'intégration verticale : acheter ses clients, les fabricants de béton. Le problème est que, contrairement au ciment, le béton est une industrie où l'on peut rentrer avec une très faible mise de fonds, le marché est donc dur à verrouiller. Il n'y a, de plus, aucu-

ne synergie entre les deux types d'industrie. Les fusions opérées ne donnent guère de résultats, avant d'être interdites par les autorités anti-trusts américaines.

On peut également se mettre d'accord sur un prix de référence. Ainsi on a pu voir, dès le début du siècle, se mettre en place aux USA le fascinant système dit du « *point de base* » (également tenté par les maîtres de forge), dont l'analyse est l'un des clous de l'ouvrage. Le producteur dominant publie son prix départ usine et tout le monde livre à un prix égal à celui-ci plus le coût du transport depuis ce point de départ fictif jusqu'au client, au tarif officiel des chemins de fer. Le système de prix est donc (apparemment) totalement transparent et stabilisé, sans nécessité d'une large mise en commun d'informations pouvant être taxée de collusion tacite.

Mais une des conséquences est, évidemment, que pour un client proche d'un petit producteur, le prix peut être plus élevé que pour un client lointain. Des clients peuvent se rebeller et réclamer de venir chercher eux-mêmes leur ciment à l'usine en organisant leur propre transport. D'où, alors, des tentatives pour l'interdire... De nouveaux producteurs se déclarèrent eux-mêmes « *points de base* » supplémentaires quand cela les arrangeait, cessant de l'être ensuite... Le système se délitait.

Le système ne manqua pas non plus d'attirer l'attention des autorités anti-trust, à l'occasion en particulier d'appels d'offre de l'administration où tous les producteurs avaient proposé le même prix au centime près... Les auteurs nous décrivent par le menu les arguties et procès interminables, où chaque camp mobilisa des économistes, dont certains très célèbres. La Cour Suprême finit par rendre un arrêt mi-chèvre, mi-choux. La variante de ce système existant en Angleterre donna lieu également à de longs débats, tout aussi enchevêtrés et peu conclusifs.

Par contraste avec le cas des USA et de l'Angleterre, le contrôle des prix par l'État est la modalité qui a longtemps prévalu en France. Le MITI japonais, lui, est intervenu directement pour aider à fermer les capacités de production excédentaires et stabiliser les parts de marché.

Au total, de toutes ces régulations, quelle est la moins mauvaise ? Reste-t-il suffisamment de concurrence pour dynamiser le secteur ? C'est là que les auteurs introduisent une distinction fondamentale entre la compétition, qui porte sur les prix et les quantités, et la rivalité, qui porte sur la prise de contrôle des sites et sur les innovations (techniques, logistiques, de service client). Il faut limiter l'une pour donner toute sa place à l'autre, qui fut effectivement très importante dans le cas français, mais resta faible dans le cas des USA, sans que les raisons en soient très claires. Les auteurs appellent ainsi à juste titre, à de nouvelles recherches

sur les liens subtils entre régulation de la compétition et développement de la rivalité, point de toute évidence mal pris en compte par les autorités de régulation, du fait du caractère qualitatif de la rivalité.

Il y eut par exemple, au titre de la rivalité, des vagues de rachats (*cf.* Lafarge aux USA), avec l'apparition de firmes « internationales » mais s'affrontant sur des marchés locaux restant cloisonnés. S'agissait-il, enfin, de la globalisation annoncée dans le titre de l'ouvrage ? Non, selon les auteurs, qui tiennent à restreindre le qualificatif vague de globalisation à la globalisation du marché, définie comme l'interdépendance des marchés locaux. Ils nous montrent alors par quels processus inexorables, contre toute attente, le marché du ciment, qui semblait devoir échapper à la globalisation, y a succombé. Cette globalisation est même effective, selon les auteurs, en l'absence de flux d'échanges internationaux importants, la simple menace de leur augmentation liant les marchés locaux.

La subtilité d'analyse et l'érudition des auteurs font, là encore, merveille, pour décrire, en particulier, les conséquences de la mise au point de navires pouvant transporter le ciment en vrac, et non en sacs, sans risquer de chavirer par grosse mer. Des traders apparaissent qui viennent exploiter des déséquilibres temporaires de conditions économiques et financières entre pays. En réponse, faute de pouvoir contrôler les acheteurs, les cimentiers se mettent à faire eux-mêmes, à l'occasion, du trading. Les nouveaux flux tendent ensuite à se pérenniser. Les producteurs américains ont essayé, non sans succès, de se protéger en faisant des procès anti-dumping ou en réclamant des taxes à l'importation, d'où de nouvelles et réjouissantes controverses sur la définition du marché de référence (le pays tout entier, une région proche d'un port...) ou sur la prise en compte dans le prix « juste » du fait qu'il ne doit pas baisser, en période de boom, pour engranger des profits permettant de passer la crise suivante... !

Les auteurs se délectent ensuite à pointer les faiblesses de raisonnement

de la Commission de Bruxelles saisie, en particulier, du problème posé par les exportations de la Grèce chez ses voisins. La Commission, qui cumule l'autorité en matière d'anti-trust, d'anti-dumping et d'aides étatiques anti-concurrentielles (est-ce bien raisonnable ?...), a eu du mal à se tirer des pièges, pourtant devenus des « classiques », du problème du ciment. Les auteurs concluent charitablement qu'elle a dû manquer de temps pour faire une analyse économique rigoureuse. Le lecteur, lui, à partir de cet exemple, commence à s'inquiéter sérieusement sur la pertinence d'autres décisions, cruciales, de la Commission...

En conclusion, les auteurs se demandent si la globalisation doit et peut, elle aussi, être régulée. Pour cela, les Etats ne sont, en fait, pas démunis de moyens. Les actions anti-trust la favorisent, les actions anti-dumping la freinent, sans coordination, aux USA entre ces deux types d'action, relevant d'instances distinctes, aux logiques différentes. Elle peut conduire à ce marché chaotique que les régulations de la compétition localisée avaient cherché à éviter à tout prix, et étouffer la possibilité de naissance d'industries autochtones. Il n'y a pas encore de réponses à ces questions : « *la régulation de la globalisation n'en est qu'à ses débuts* ».

Au total, cet ouvrage démontre brillamment la fécondité de la démarche retenue par les auteurs : faire l'histoire d'un cas concret, à un niveau très micro, et le structurer avec rigueur par les questions et concepts de la théorie. De nouvelles questions de recherche émergent alors, en particulier sur le fonctionnement des autorités de régulation de la concurrence, le rôle qu'y jouent les controverses entre les économistes « *avocats* » des parties, par rapport aux approches juridiques ou guidées par les intuitions du sens commun. Ces intuitions sortent sérieusement ébranlées par le cas du ciment : la concurrence, ce n'est pas si simple, en pratique, et les économistes eux-mêmes semblent avoir encore beaucoup à faire pour la comprendre. Faut-il dès lors les écouter ?

## ACTUALITÉ DU CONTRÔLE ET DE LA CONTRAINTE DANS L'ENTREPRISE

### À propos de l'ouvrage de David COURPASSON intitulé : « L'action contrainte. Organisations libérales et domination »

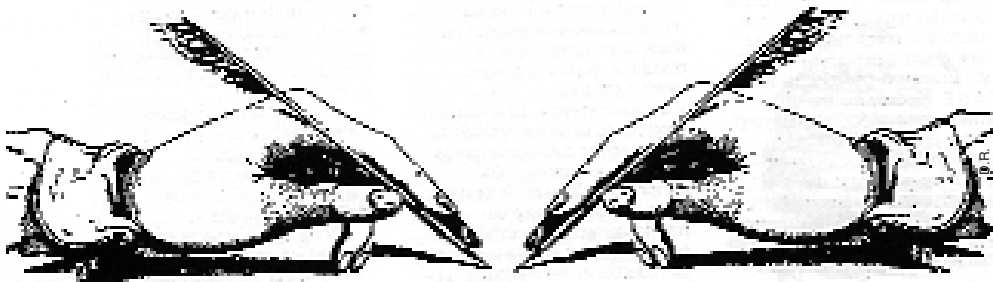
Presses Universitaires de France, Paris, 2000

par Jean-Philippe Neuville (INSA-Lyon)

David Courpasson et la thèse qu'il soutient depuis quelques années ne sont probablement pas inconnus des lecteurs de *Gérer & Comprendre* : le premier a eu de nombreuses occasions de soutenir la seconde dans divers revues et colloques, notamment lors d'une soirée à l'École de Paris où il était question du « retour de la domination » dans les organisations. Tous ceux qui ont lu ou entendu David Courpasson s'exprimer sur cette question ont pu trouver ses idées et ses façons de les défendre souvent excessives, parfois caricaturales, toujours provocantes. Mais limiter son apport à ces provocations constituerait une grave erreur comme en témoigne la parution de cet ouvrage qui apporte, au-delà des traits de style précédemment soulignés, un enrichissement considérable sur les fondements et les perspectives de sa thèse.

Que peut espérer y découvrir le lecteur de *Gérer & Comprendre* fêru de sociologie des organisations et, donc, interpellé au premier plan par l'auteur ? Tout dépendra de sa disposition cognitive : soit il s'oppose radicalement et a priori à ce qu'il va lire, parce qu'il refuse la thèse en général, ce qui permet, certes, de faire une lecture « économique » mais risque de ne produire en son for intérieur qu'une rhétorique attendue et, finalement, d'occasionner une perte de temps ; soit il décide d'oublier momentanément les positions de l'auteur pour retrouver une capacité d'écoute de ses propositions et, ainsi, mieux réinterroger Crozier et Friedberg et, au-delà des cadres théoriques, reconsidérer la réalité des entreprises qui sert de support à ces deux approches si contrastées. Les propos qui vont suivre sont issus de cette seconde lecture.

Commençons brièvement par présenter le menu de l'ouvrage. Un premier chapitre rappelle combien les analyses américaines de l'organisation (Taylor, Bendix, Barnard, Simon, Perrow) défendent l'idée du contrôle et de la domination des individus par l'organisation. Les sociologies françaises de l'organisation et des entreprises sont présentées, dans le chapitre 2, comme des approches excessivement centrées



sur la liberté, l'autonomie et l'épanouissement des individus, au risque de négliger la dimension politique de la structuration organisationnelle. Le chapitre 3 constitue un véritable essai sociologique sur le concept de domination, essai au cours duquel l'auteur mobilise Durkheim, Weber, Aron et Parsons, avec le double objectif d'ôter la gangue idéologique qui entrave l'usage de ce terme et de lui donner un contenu plus opératoire. Sur ces bases, Courpasson définit, dans le chapitre 4, un cadre théorique et des pistes de recherche autour du thème de la domination dans les organisations libérales, caractérisées par la flexibilité et la décentralisation. Les deux chapitres suivants (5 et 6) sont consacrés à des études empiriques et permettent d'ouvrir le débat à partir du terrain, notamment au travers de deux cas : celui d'une population cible – celle des cadres commerciaux dans le secteur bancaire – et celui de techniques de gestion généralisées – management par le projet et management par la compétence. Les chapitres 7 et 8 soulignent les fondements de ce déploiement de la domination comme, par exemple, l'usage de la menace (sur l'emploi, sur la carrière, sur le montant de la prime, etc.), la transformation des communautés professionnelles lorsque la « lutte des places » fait exploser les logiques collectives, ou l'instrumentation de gestion qui permet simultanément d'objectiver les menaces et d'aligner les comportements. Enfin, le chapitre 9 développe quelques éléments pour la constitution d'une théorie du management libéral. De ce vaste ensemble, on peut tirer quelques enseignements sur le travail de David Courpasson.

Le premier enseignement de cet ouvrage, de loin le plus inattendu, repose sur le nombre important de points communs que l'auteur partage avec Crozier, Friedberg, mais aussi avec Berry ou Moïsdon. Citons, entre autres, l'adoption d'une posture « réaliste-critique », la remise en cause du monde enchanté que propose le plus souvent la littérature managériale, l'organisation comme structure d'autorité dont l'un des projets est de contrôler (piloter) ses employés, l'attachement aux données empiriques, le souci partagé de rendre compte de la réalité des organisations,



D.R.

la vision angélique des sociologues de l'entreprise-institution dans ses rapports avec la société, l'autonomie limitée de l'acteur en organisation, etc. Même objet (l'organisation), même projet (dévoiler la réalité), même approche (empirique) et, pourtant, une ligne de démarcation est tracée.

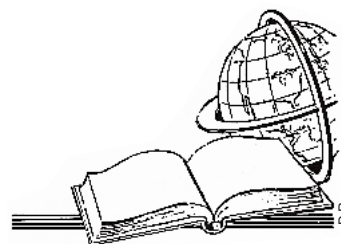
Pour ce faire, Courpasson procède selon les règles de l'essai sociologique : sur la base d'une lecture approfondie de la littérature française, qui prétend tout autant rendre compte de la réalité des organisations, il les passe en revue pour, d'une part, en illustrer les apports faits au thème de la domination et, d'autre part, en montrer les limites. L'exercice présente les qualités et les défauts du genre, à savoir une discussion serrée d'approches aussi variées que celles de la sociologie des organisations (Crozier et Friedberg), de la sociologie de l'entreprise-institution (Segrestin), ou les travaux du CRG (Berry) et du CGS (Moïsdon) sur les outils de gestion, mais aussi des effets de rhétorique dont la principale qualité n'est pas toujours la robustesse. Si l'on comprend bien pourquoi Courpasson passe ainsi en revue ces travaux, on peut regretter qu'un travail tout aussi systématique n'ait pas été réalisé à partir d'autres auteurs a priori plus proches de son projet (de Gaulegac, Desjours, Le Goff, etc.) qui ne sont cités qu'ici ou là.

Ce parti pris de Courpasson provoque dans son texte un effet de polarisation et génère le troisième enseignement de cette lecture : le regard porté exclusivement sur les actions de structuration l'amène à conceptualiser de façon fort intéressante les modalités du gouvernement de l'entreprisemais aussi, parfois, à radicaliser son propos, au risque, non seulement de caricaturer toutes les approches alternatives, mais aussi de perdre pied avec la réalité du terrain dont il se veut être le révélateur. Après tout, la question de l'implication et du contrôle (non pas au sens de surveillance, mais de pilotage) des salariés dans l'entreprise a toujours été une réalité régulièrement alimentée par de nouveaux dispositifs (hier, les qualifications et la hiérarchie verticale, aujourd'hui, la compétence et le management de projets, demain...). Dans ce sens, il n'y a pas « retour » mais nouvelle actualité du contrôle et de la contrainte dans l'entreprise. Sans doute ces nouveaux dispositifs présentent-ils de nouvelles modalités effectives de contrôle, mais de là à leur accorder la puissance et la capacité de discipliner les employés, il y a un pas que l'auteur franchit sans d'ailleurs nous en apporter la démonstration.

En effet, et il s'agit là du quatrième enseignement de cet ouvrage, ce livre révèle à tous ceux qui n'ont jamais eu l'occasion d'accéder aux données empiriques de Courpasson sa méthode de recueil de données. Ainsi, les études de cas proposent des extraits d'entre-

tiens qui portent bien plus sur des perceptions, des sentiments, des jugements, des appréciations, que sur des actions. Or, les récits ou les observations de séquences d'actions sont infiniment plus révélatrices de l'autonomie des acteurs que ne peuvent l'être des discours sur l'organisation. Les perceptions ainsi obtenues n'auraient peut-être pas été différentes s'il avait pu mener des entretiens du même type dans le monopole des tabacs à l'époque où Crozier a réalisé son étude. On peut même faire l'hypothèse réaliste que les acteurs de ces usines avaient mille et une raisons de se plaindre de leur organisation, d'en livrer des visions « violentes » au regard extérieur, de faire part de leur « souffrance » dans ce système bureaucratique, de citer le nombre infini de règles de contrôle et de contraintes qui pèsent sur les acteurs, on finit par ne voir que des acteurs contraints et soumis à l'organisation. Même biais d'observation, même résultat partiel et partial. Aussi, le débat qui consiste à savoir si l'action individuelle en organisation résulte plutôt du choix ou plutôt de la soumission est stérile tant ces deux dimensions de l'action organisée paraissent imbriquées. La technologie invisible de Berry nous offre dans cette perspective un cadre plus équilibré : la logique de l'indicateur de gestion opère, elle exerce bien une contrainte sur les comportements individuels, mais elle laisse intacte la capacité de l'acteur à trouver des solutions pour y satisfaire ; autrement dit, elle laisse toujours à l'individu la possibilité de choisir les modalités effectives de sa soumission.

Le livre de Courpasson comble une place vacante de la sociologie française des organisations et de l'entreprise : il propose de centrer le regard sur la dimension politique du gouvernement d'entreprise, sur la pluralité des dispositifs de contrôle qui y sont déployés, et de leur accorder un pouvoir de contrainte prépondérant. Dans cette perspective, l'ouvrage va au bout de sa logique, jusqu'à nous montrer l'entreprise comme les dirigeants n'ont peut-être jamais osé en rêver. Mais sur cette base, Courpasson nous offre une belle occasion de renouveler notre réflexion sur l'articulation entre contrainte et liberté dans l'action organisée. Et nul doute qu'il s'agisse de l'un des ouvrages les plus stimulants en la matière parus ces dernières années.



D.R.