L'intégration des stratégies économiques et politiques au sein des entreprises dérèglementées. Cadre théorique et application empirique au cas des opérateurs de télécommunications en Europe

Jean-Philippe Bonardi

▶ **To cite this version:**

Jean-Philippe Bonardi. L'intégration des stratégies économiques et politiques au sein des entreprises dérèglementées. Cadre théorique et application empirique au cas des opérateurs de télécommunications en Europe. Economies et finances. HEC PARIS, 2001. Français. NNT : 2001EHEC0077 . pastel-00921200

HAL Id: pastel-00921200
https://pastel.hal.science/pastel-00921200

Submitted on 24 Jan 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

Groupe HEC
BIBLIOTHÈQUE
78351 JOUY-EN-JOSAS Cedex

THESE

POUR L'OBTENTION DU TITRE
DE DOCTEUR ES SCIENCES DE GESTION

Nouveau doctorat (arrêté du 30 mars 1992)

SUJET

L'INTEGRATION DES STRATEGIES ECONOMIQUES ET POLITIQUES AU SEIN DES ENTREPRISES DEREGLEMENTEES

CADRE THÉORIQUE ET APPLICATION EMPIRIQUE
AU CAS DES OPÉRATEURS DE TÉLÉCOMMUNICATIONS EN EUROPE

Candidat

JEAN-PHILIPPE BONARDI

JURY

Président

CLAUDE MENARD
Professeur, Université Panthéon-Sorbonne – Paris I

Suffragants

LAURENT BENZONI
Professeur, Université Panthéon-Assas – Paris II, *rapporteur*

RICHARD LANGLOIS
Professeur, The University of Connecticut, USA

ABABACAR MBENGUE
Professeur, Université de Reims, *rapporteur*

BERTRAND QUELIN
Professeur associé, Ecole des Hautes Etudes Commerciales,
habilité à diriger des recherches, *directeur de thèse*

2001

Le Groupe HEC n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

A la mémoire de
mes grands-parents

REMERCIEMENTS

Mes premières pensées vont à mon directeur de thèse, Bertrand Quélin, qui, parfois contre sa propre nature, m'a toujours soutenu et guidé dans la réalisation d'un projet aux multiples méandres. Sa confiance constamment renouvelée, ses lectures approfondies des différents chapitres, son intuition et ses directives dans les moments cruciaux ont été d'une importance capitale. C'est aussi Bertrand qui a rendu possible mon séjour à l'Université de Berkeley, en cours de thèse, qui fut une étape décisive à la fois dans ma formation intellectuelle et dans la réalisation de ce travail.

Plusieurs autres professeurs ont aussi joué un rôle essentiel dans cette formation intellectuelle, parmi lesquels l'équipe du Centre d'Analyse Economique de l'Université d'Aix-Marseille III, qui m'ont initié, lors de mon D.E.A., à l'analyse économique autrichienne. Le présent travail n'aurait probablement jamais existé sans leur enseignement.

Dans le domaine académique, plusieurs collègues et amis m'ont apporté beaucoup, que ce soit au travers de travaux en commun, de discussions ou de contributions diverses à certaines parties de cette thèse. Je pense notamment à Rodolphe Durand, Marc Johnson, Naji Nassar, Francisco Gonzales, Thierry Warin et Bennet Zelner. Dans le même esprit, je tiens à remercier mes collègues à Tulane University et University of Western Ontario.

Je tiens aussi à souligner l'importance du soutien de toute l'équipe du Doctorat HEC, ainsi que de la bibliothèque et du corps professoral du Groupe HEC. Ce sont eux qui ont su créer un environnement favorable à la poursuite de ma recherche.

Ma famille a aussi constitué un soutien essentiel. Parmi ces personnes qui comptent beaucoup pour moi, je tiens surtout à remercier ma mère pour sa confiance jamais émaillée. Elle a été et sera toujours un îlot de certitude au sein duquel il m'est nécessaire de me ressourcer. Je remercie aussi mon père, d'abord pour la relecture, parfois critique, du document, mais surtout pour son aura, sa curiosité intellectuelle et son exigence, qui ont joué un rôle décisif dans ma décision de poursuivre, ainsi que dans la réalisation du travail lui-même.

Méritent encore d'être cités mes amis qui, à travers leurs interrogations parfois amusées et souvent incrédules, m'ont souvent aidé et ont aussi créé un aiguillon nécessaire à la réalisation et à l'écriture de cette thèse.

Enfin, je tiens surtout à témoigner ma profonde gratitude à ma femme, Carole, et à ma fille, Charlotte, pour leur amour, leur bienveillance et leurs certitudes. Cette thèse est aussi, ou d'abord, la leur. Personne plus qu'elles ne m'ont suivi, soutenu et encouragé. Personne mieux qu'elles ne m'ont procuré la joie sans laquelle l'exercice de la recherche m'aurait semblé bien vain.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....1

SECTION 1. LES THEORIES EXISTANTES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE PERMETTENT-ELLES D'ANALYSER LE COMPORTEMENT STRATEGIQUE DES ENTREPRISES DEREGLEMENTEES ?.....4

SECTION 2. LES FONDEMENTS THEORIQUES DE NOTRE APPROCHE.....8

SECTION 3. LES CONDITIONS DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES ECONOMIQUES DE LA FIRME DEREGLEMENTEE.....11

SECTION 4. VALIDATION EMPIRIQUE DE LA THESE.....18

SECTION 5. PLAN DE LA THESE.....20

PREMIERE PARTIE.....23

CHAPITRE I : REGLEMENTATION ET STRATEGIES POLITIQUES DE LA FIRME.....24

SECTION 1. L'ANALYSE ECONOMIQUE DE LA REGLEMENTATION.....26

SECTION 2. STRATEGIE DE LA FIRME EN ENVIRONNEMENT REGLEMENTE : APPLICATION AU MANAGEMENT STRATEGIQUE.....42

SECTION 3. LE CAS DES FIRMES DEREGLEMENTEES.....70

CHAPITRE II : LA DEREGLEMENTATION, PROCESSUS INSTITUTIONNEL DYNAMIQUE.....82

SECTION 1. APPORTS ET LIMITES DES TRAVAUX EXISTANTS SUR LA DEREGLEMENTATION.....84

SECTION 2. LES FONDEMENTS D'UNE APPROCHE INSTITUTIONNELLE DE LA REGLEMENTATION.....96

SECTION 3. NOUVELLE ECONOMIE INSTITUTIONNELLE ET DEREGLEMENTATION.....117

CONCLUSION DU CHAPITRE II.....145

CHAPITRE III. VERS UNE APPROCHE INSTITUTIONNELLE DE LA FIRME : COUTS DE TRANSATION, RESSOURCES, ET ECOLE AUTRICHIENNE.....152

SECTION 1. THEORIE DE LA RESSOURCE ET THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION.....155

SECTION 2. PROCESSUS DE MARCHE ET 'ENTREPRENEURSHIP' : L'APPORT DE L'ECOLE AUTRICHIENNE.....171

SECTION 3. UNE APPROCHE INSTITUTIONNELLE DE LA FIRME.....195

CONCLUSION DU CHAPITRE III.....212

CHAPITRE IV : L'EVOLUTION DU COMPORTEMENT STRATEGIQUE DE LA FIRME DEREGLEMENTEE - DEFINITION DE PROPOSITIONS THEORIQUES.....216

SECTION 1. STRATEGIES POLITIQUES ET STRATEGIES ECONOMIQUES DE LA FIRME DEREGLEMENTEE AU COURS DU PROCESSUS DE DEREGLEMENTATION : DEFINITION D'UNE TYPOLOGIE.....219

SECTION 2 : STRATEGIE POLITIQUE DEFENSIVE ET DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES ECONOMIQUES AU SEIN DE LA FIRME DEREGLEMENTEE : LA QUESTION DES COUTS D'INTEGRATION STRATEGIQUES ET ORGANISATIONNELS.....255

SECTION 3. EVOLUTION DE LA GOUVERNANCE REGLEMENTAIRE ET STRATEGIE INTEGREE DE L'ANCIEN MONOPOLE : LA QUESTION DE LA VALEUR DES RESSOURCES POLITIQUES DE LA FIRME.....264

SECTION 4. EXPANSION INTERNATIONALE ET STRATEGIE DEFENSIVE INTEGREE DE L'ANCIEN MONOPOLE.....273

CONCLUSION DU CHAPITRE IV.....279

***DEUXIEME PARTIE*.....284**

INTRODUCTION DE LA PARTIE II : LES OPÉRATEURS DE TÉLÉCOMMUNICATIONS EN EUROPE.....285

SECTION 1. LE CHOIX DU SECTEUR DES SERVICES DE TELECOMMUNICATIONS.....286

SECTION 2. ANALYSE DES RESSOURCES DES OPERATEURS DE TELECOMMUNICATIONS..291

SECTION 3. PRESENTATION DE L'APPROCHE EMPIRIQUE.....303

CHAPITRE V : ACTIVITES POLITIQUES DEFENSIVES ET DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES ECONOMIQUES DE L'ANCIEN MONOPOLE - UNE ANALYSE ECONOMETRIQUE DES OPERATEURS DE TELECOMMUNICATIONS EN EUROPE (1983-1998).....308

SECTION 1. DEFINITION DES HYPOTHESES.....309

SECTION 2. DONNEES ET VARIABLES.....319

SECTION 3. METHODES ET RESULTATS.....343

CONCLUSION DU CHAPITRE V.....358

CHAPITRE VI : EVOLUTION DE LA GOUVERNANCE REGLEMENTAIRE ET STRATEGIES DE L'ANCIEN MONOPOLE – UNE ETUDE DE CAS DES TELECOMMUNICATIONS EN GRANDE BRETAGNE.....362

SECTION 1 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET CHOIX DU TERRAIN EMPIRIQUE...365

SECTION 2. EVALUATION DE L'IMPACT DES CHANGEMENTS REGLEMENTAIRES SUR LA STRATEGIE INTEGREE DE BT AU COURS DES ANNEES 1980.....382

SECTION 3. EVOLUTION DES REGLES INFORMELLES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE REGLEMENTAIRE ET IMPACT SUR LA STRATEGIE INTEGREE DE BT.....398

CONCLUSION DU CHAPITRE VI.....437

CHAPITRE VII : EXPANSION INTERNATIONALE ET STRATEGIES INTEGREES DES ENTREPRISES DEREGLEMENTEES – UNE APPLICATION AUX OPÉRATEURS DE TÉLÉCOMMUNICATION EUROPÉENS.....446

SECTION 1. CHOIX DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....449

SECTION 2. LES STRATEGIES D'EXPANSION INTERNATIONALE DES OPERATEURS DE TELECOMMUNICATIONS : LES CAS DE BT, DT, FT ET TELEFONICA.....454

SECTION 3. STRATEGIE INTERNATIONALE ET EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL DANS LES TELECOMMUNICATIONS : UNE APPROCHE PAR LA THEORIE DES JEUX.....467

SECTION 4. VARIATION DU JEU (1) : LE ROLE DE LA RENTE DE MONOPOLE OBTENUE SUR LE MARCHE DOMESTIQUE DANS L'EVOLUTION DE LA STRATEGIE INTEGREE DE L'ANCIEN MONOPOLE.....486

SECTION 5. VARIATION DU JEU (2) : RECENTRAGE SUR UNE STRATEGIE MULTIDOMESTIQUE ET STRATEGIE INTEGREE DE L'ANCIEN MONOPOLE.....494

CONCLUSION DU CHAPITRE VII.....503

CONCLUSION GÉNÉRALE.....514

SECTION 1. RESULTATS DE LA RECHERCHE CONCERNANT LES STRATEGIES DES ANCIENS MONOPOLES AU COURS DU PROCESSUS DE DEREGLEMENTATION.....515

SECTION 2. CONTRIBUTIONS A D'AUTRES CHAMPS.....532

BIBLIOGRAPHIE.....546

TABLES DES MATIERES.....584

Liste des figures, tableaux, graphiques et encadrés

FIGURES

Introduction
Figure 1. Fondements théoriques de la recherche 10
Figure 2. Processus de déréglementation et stratégie de la firme 14
Figure 3. Dynamique de la thèse 22

Chapitre I
Figure 4. Le marché politique 32
Figure 5. Stratégies politiques et concurrence politique : la matrice de Wilson (1989) 52
Figure 6. Stratégie politique et degré de réglementation du marché (D'après Baron, 1995) 58
Figure 7. Résumé des apports du chapitre I 81

Chapitre II
Figure 8. Représentation des stratégies des décideurs politiques dans un système démocratique 85
Figure 9. Les trois niveaux d'analyse de la Nouvelle Economie Institutionnelle (Traduit de Williamson (1996 : 223) 99
Figure 10. Déterminants de la valeur des ressources politiques de la firme 116
Figure 11. Les trois dimensions du processus de déréglementation 146
Figure 12. Processus de déréglementation et stratégie de la firme (II) 148
Figure 13. Résumé des apports des chapitres I et II 150

Chapitre III
Figure 14. Synthèse de la théorie des coûts de transaction et des approches stratégiques par Nickerson, Hamilton et Walda (2001) 159
Figure 15 : La firme au sein de son environnement institutionnel 163
Figure 16. La matrice de spécificité des ressources économiques de la firme (Adapté de Ghemawat et Del Sol, 1998) 167
Figure 17. La firme au sein de son environnement institutionnel (II) 171
Figure 18. La dynamique de création de ressources nouvelles au sein de la firme 199
Figure 19. La firme au sein de son environnement institutionnel (III) 203
Figure 20. Résumé des apports des trois premiers chapitres 215

Chapitre IV
Figure 21. Modes d'intégration des activités économiques et politiques au sein d'une stratégie du statu quo 231
Figure 22. Modes d'intégration des activités économiques et politiques au sein d'une stratégie opportuniste intégrée 233
Figure 23. Modes d'intégration des activités économiques et politiques au sein d'une stratégie défensive intégrée 235
Figure 24. Modes d'intégration des activités économiques et politiques au sein d'une stratégie proactive intégrée 239
Figure 25. La firme au sein d'un environnement institutionnel déréglementé 243
Figure 26. Résumé des relations de causalité contenues dans les propositions 5 à 12 271
Figure 27. Résumé des relations de causalité contenues dans les propositions 13 à 16 279
Figure 28. Evolution de la stratégie de la firme déréglementée : cadre théorique 282

Introduction de la partie II
Figure 29. Les deux marchés politiques des opérateurs de télécommunications en Europe 296
Figure 30. La chaîne de la rente dans les télécommunications européenne avant la déréglementation 299

Chapitre VI
Figure 31. Liens de causalité étudiés au chapitre VI 363
Figure 32. Mode d'évaluation de la valeur des ressources politiques de l'ancien monopole 370
Figure 33. Le processus de déréglementation selon le modèle britannique 371
Figure 34. Les contrats implicites entre BT et les autorités publiques sur le marché politique 376
Figure 35. Les facteurs expliquant la difficulté à modifier la gouvernance réglementaire malgré l'évolution des règles formelles 394
Figure 36. L'organisation de la fonction de suivi de la réglementation chez BT à partir de 1990 422

Chapitre VII
Figure 37. Liens de causalité étudiés au chapitre VII 448
Figure 38. Stratégies internationales et stratégies intégrées des opérateurs de télécommunication déréglementés 464
Figure 39. Evolution des stratégies internationales intégrées de BT, DT, FT et Telefonica 504

Conclusion
Figure 40. Les trois niveaux d'analyse de la stratégie intégrée d'une firme 538

TABLEAUX

Introduction
Tableau 1. Les quatre stratégies intégrées de l'ancien monopole 12
Tableau 2. Evolution des stratégies intégrées de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation 16
Tableau 3. Coûts d'intégration et évolution de la stratégie de l'ancien monopole 17

Chapitre I
Tableau 4. Typologie des tactiques d'influence (d'après APLIN et HEGARTY, 1980) 45
Tableau 5. Les différentes stratégies politiques 48
Tableau 6. Contexte politique et stratégies politiques de la firme 55
Tableau 7. Evaluation du comportement politique optimal pour la firme déréglementée 77

Chapitre II
Tableau 8. Vision institutionnelle de la déréglementation contre vision néo-classique 144

Chapitre IV
Tableau 9. Deux types de stratégies économiques formulées en terme de ressources pour l'ancien monopole 225
Tableau 10. Différences entre ressources politiques traditionnelles et ressources politiques nouvelles développées par l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation 229
Tableau 11. Les quatre stratégies intégrées génériques de l'ancien monopole 230
Tableau 12. Critères d'évaluation d'une stratégie intégrée 247
Tableau 13. Evolution de la stratégie du statu quo à la stratégie défensive intégrée 249
Tableau 14. Evolution de la stratégie du statu quo à la stratégie opportuniste intégrée 251
Tableau 15. Evolution des stratégies de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation : Références 252

Introduction de la partie II
Tableau 16. La stratégie intégrée des opérateurs de télécommunications aux premières heures du processus de déréglementation 302
Tableau 17. Récapitulatif des entretiens réalisés 305

Chapitre V
Tableau 18. Données descriptives concernant les opérateurs présents dans notre échantillon 320
Tableau 19. Principales étapes du processus de déréglementation des télécommunications européennes (1983-1998) 321
Tableau 20. Evaluation du degré de déréglementation des marchés centraux 337
Tableau 21. Evaluation du degré de déréglementation des marchés complémentaires 338
Tableau 22. Récapitulatif des variables considérées 342
Tableau 23. Loadings pour les différentes variables construites 344
Tableau 24. Matrice de validité discriminante 345
Tableau 25. Résultats des estimations 350
Tableau 26. Analyse des résultats concernant les variables de retard 352
Tableau 27. Hypothèses acceptées et rejetées 354
Tableau 28. Apports du chapitre V aux propositions développées au chapitre IV 359

Chapitre VI
Tableau 29. Prix des appels interurbains en Grande Bretagne (> 56 km) (pence par minute) 383
Tableau 30. Données financières concernant Mercury 384
Tableau 30. Pourcentage du trafic téléphonique total en numérique en France et en Grande Bretagne (1983-1993) 388
Tableau 31. Evolution de la productivité du travail chez BT (nombre de lignes par employé) (1977-1994) 388
Tableau 32. Evolution de la qualité du service chez BT (% de dérangements solutionnés dans les deux jours) (1986-1995) 389
Tableau 33. La stratégie défensive intégrée de BT (1983-1990) 389
Tableau 34. Règles formelles contre règles informelles dans la gouvernance réglementaire des télécommunications en Grande Bretagne au cours des années 1980 397
Tableau 35. Evolution du contrôle des tarifs de BT par l'Oftel 400
Tableau 36. Evolution de BT vers la stratégie proactive intégrée (1992-2000) 419

Tableau 37. Récapitulation des résultats de l'analyse empirique menée au chapitre VI 438

Chapitre VII
Tableau 38. Stratégies multidomestiques contre stratégies globales dans le secteur des télécommunications 463
Tableau 39. Stratégies internationales et stratégies intégrées pour BT, DT, FT et Telefonica 467
Tableau 40. Résultats du chapitre VII 505

Conclusion
Tableau 41. Comparaison entre les résultats escomptés par l'analyse empirique et ceux obtenus : contributions de l'analyse empirique 519
Tableau 42 : Evolution des stratégies intégrées de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation 522

ENCADRES

Chapitre I
Encadré 1. La création de rentes économiques (Inspiré de BARON, 1993 : 117) 32
Encadré 2. Le modèle de STIGLER (1971) 36
Encadré 3. Le modèle de PELTZMAN (1976) 38
Encadré 4. Le modèle de BECKER (1983) 41
Encadré 5. Un exemple de stratégie politique provoquant la déréglementation d'un marché : l'entrée de MCI dans le téléphone longue distance (d'après YOFFIE, 1998) 59

Chapitre II
Encadré 6. Un exemple d'explication de la déréglementation par la théorie de l'intérêt particulier : le secteur du transport ferroviaire aux Etats Unis 90
Encadré 7. Un exemple de changement dans l'équilibre politique menant à une déréglementation : le cas du transport aérien aux Etats Unis 119
Encadré 8. Un exemple de processus de déréglementation soutenu par la demande sur le marché politique : l'industrie électrique aux Etats Unis 127
Encadré 9. - Déréglementation sans évolution de la gouvernance réglementaire : l'exemple du transport routier aux Etats Unis 137
Encadré 10. Déréglementation et re-réglementation : l'exemple des télécommunications au Japon 142

Chapitre IV
Encadré 13. Un exemple de stratégie intégrée de statu quo : le secteur postal en Europe 232
Encadré 14. Un exemple de stratégie intégrée opportuniste : le secteur du gaz naturel aux Etats Unis 234
Encadré 15. Un exemple de stratégie défensive intégrée : Électricité de France 236
Encadré 16. Un exemple de stratégie proactive intégrée : la Deutsche Post 239

GRAPHIQUES

Chapitre I
Graphique 1. L'action politique optimale pour une firme ou un groupe de pression 34

Chapitre II
Graphique 2. Evolution du processus de déréglementation sans évolution de la gouvernance réglementaire 135
Graphique 3. Evolution du processus de déréglementation avec évolution de la gouvernance réglementaire 137

Chapitre IV
Graphique 4. Evolution de la stratégie intégrée de l'ancien monopole, développements des marchés externes et coûts d'intégration 263
Graphique 5. Evolution de la stratégie de l'ancien monopole et transformation de la gouvernance réglementaire 272

Chapitre VI
Graphique 6. Résultats des principaux débats réglementaires pour BT (1981-1990) 386
Graphique 7. Coût réel et coût d'interconnexion calculé à partir de données historiques 392
Graphique 8. Résultats des principaux débats réglementaires pour BT (1981-1996) 412
Graphique 9. Evolution des ressources économiques et politiques de BT (1983-1998) 414
Graphique 10. Résultats des principaux débats réglementaires pour BT (1994-2000) 434
Graphique 11. Evolution de la valeur des ressources politiques de BT au cours du processus de déréglementation 436

Chapitre VII
Graphique 12. Evolution des parts de marché (communications locales et longue distance) et des profits de BT (1985-1998)

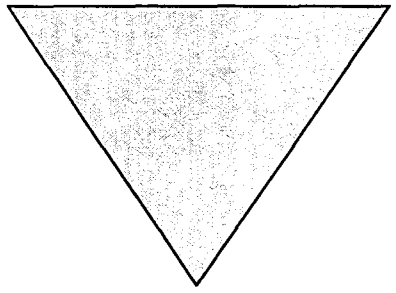
ANNEXES

Chapitre V
Annexe. Matrice de corrélation des données primaires (1983-1998) 361

Chapitre VI
Annexe 1. Les débats réglementaires dans les télécommunications en Grande Bretagne (1981-1988) 443
Annexe 2. Les débats réglementaires dans les télécommunications en Grande Bretagne (1988-1996) 444
Annexe 3. Les débats réglementaires dans les télécommunications en Grande Bretagne (1996-2000) 445

Chapitre VII
Annexe 4. Preuve concernant la détermination de l'équilibre de Nash dans le premier jeu 510
Annexe 5. Le jeu sous sa forme extensive 513

INTRODUCTION GÉNÉRALE



Section 1. Les théories existantes en management stratégique permettent-elles d'analyser le comportement stratégique des entreprises déréglementées ?

Section 2. Les fondements théoriques de notre approche

Section 3. Les conditions du développement des ressources économiques de la firme déréglementée

Section 4. Validation empirique de la thèse

Section 5. Plan de la thèse

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Cette thèse s'attache à analyser les stratégies des anciens monopoles réglementés aux prises à la déréglementation de leur industrie. Transports aériens, gaz, électricité, télécommunications, voire services postaux et chemins de fer, peu des secteurs considérés jusqu'à une période récente comme des monopoles naturels échappent aujourd'hui à un débat sur leur possible déréglementation (HENRY, 1998). Cette constatation dépasse d'ailleurs les frontières, tant il est vrai que si les pays anglo-saxons sont souvent considérés comme les précurseurs de cette évolution (VICKERS et YARROW, 1989 ; WINSTON, 1993), d'autres pays européens, sous l'impulsion de la Commission Européenne, ainsi que de nombreux pays d'Asie et en voie de développement ont aussi amorcé une mutation de leurs activités de réseaux (AWERBUSH et PRESTON, 1997 ; GENTLE, 1996 ; GILBERT et KHAN, 1996 ; WELFENS et alii, 1999 ; WINSTON, 1998).

Une littérature conséquente, fruit de l'analyse économique de la réglementation (TIROLE, 1988), s'est ainsi attachée à déterminer les moyens les plus efficaces de revenir à un système de marché (ARMSTRONG et alii, 1995 ; SIDAK et SPULBER, 1997). Certains de ces travaux évoquent d'ailleurs la stratégie des anciens monopoles (CAVES, 1990 ; GREENSTEIN et alii, 1995 ; JOSKOW, 1996 ; PELTZMAN et WINSTON, 2000), notamment pour analyser comment ces entreprises, en tant qu'opérateurs dominants, peuvent utiliser leur pouvoir de marché ou diverses stratégies de prix pour rendre difficile l'entrée de concurrents (FUDENBERG et TIROLE, 1991 ; KNIEPS, 1999). Toutefois, l'optique de ces travaux est essentiellement normative, c'est à dire visant moins à comprendre la stratégie de ces acteurs que de proposer un moyen de réglementer leur secteur d'activité (LAFFONT et TIROLE, 1994). Cette thèse prend résolument le parti inverse, en considérant les questions de réglementation sous l'angle de la firme, et non pas sous l'angle des décideurs publics. Dans la lignée de travaux tels que ceux de WEINGAST (1981) ou DIXIT (1996), les discussions concernant la réglementation proposées ici resteront toujours de l'ordre de l'analyse positive, et non pas de l'analyse normative.

Le champ du management stratégique est toutefois resté étrangement absent de ces débats. John Kay exprime, d'une certaine manière, cette idée lorsqu'il affirme, dans un article écrit pour le

Financial Times : "*There are some textbooks on how to regulate but so far, no serious text on how to be regulated or deregulated* "[1]. Le phénomène de déréglementation constitue pourtant un formidable défi pour les anciens monopoles (DOWLING et alii, 1994 ; MOLZ, 1989). Il s'agit en effet de transformer des organisations souvent de très grande taille, et habituées à un certain mode de fonctionnement correspondant à un marché protégé, en entreprises compétitives (CAVE et WILLIAMSON, 1996). Faire face à la concurrence de nouveaux entrants aux coûts de structure généralement moins élevés et désireux d'innover représente une tâche difficile pour toute entreprise dominante (FREEMAN, 1982 ; KAMIEN et SCHWARTZ, 1975). Cette tâche est décuplée dans le cas des anciens monopoles, qui risquent non seulement l'inertie liée à leur taille et leur structure (HANNAN et FREEMAN, 1984), mais aussi à l'influence des décisions parfois contradictoires des autorités politiques qui gouvernent le processus de déréglementation (AUSTIN et alii, 1986)

Malgré l'importance et la difficulté de ce défi, très peu de travaux en stratégie d'entreprise se sont pour l'instant intéressés au cas des anciens monopoles, et à la meilleure manière pour ces entreprises de faire face à la déréglementation de leurs marchés. Seuls quelques travaux épars ont abordé ce sujet : SMITH et GRIMM (1987) proposent une analyse empirique des degrés divers de focalisation stratégique des entreprises américaines de transport ferroviaire après la déréglementation de leur marché ; VIETOR (1994) fournit quatre études de cas d'anciens monopoles déréglementés aux Etats Unis ; MAHON et MURRAY (1981) ou REGER et alii, (1992) soulignent l'importance du problème stratégique et managérial, mais sans réellement proposer de voies cohérentes pour ce faire. Aucun *corpus* théorique commun et pouvant mener à une généralisation n'a ainsi véritablement vu le jour. Dans ce contexte, il est aussi difficile d'espérer voir apparaître le développement d'hypothèses testables, leur confrontation au réel, c'est à dire finalement le développement de travaux empiriques solides.

Cette absence de travaux spécifiques est probablement liée en partie à la difficulté et aux risques que comprend une telle recherche. En effet, une des dimensions qui est notamment peu analysée, mais que la plupart des auteurs s'accordent à voir comme une caractéristique essentielle des anciens

[1] *Financial Times*, 18 Octobre 1999.

monopoles (DERTHICK et QUIRCK, 1985 ; REGER et alii, 1992 ; SMITH et GRIMM, 1987), est la combinaison, au sein de la stratégie de ces firmes, d'activités économiques (restructuration, changement de structure, baisse des coûts, développement de nouveaux produits, etc.) et d'activités politiques (relations quotidiennes avec les autorités de tutelle, lobbying spécifique, participation à des associations professionnelles, création de groupes d'intérêt *ad hoc*, etc.) (MAHON et MURRAY, 1981). L'étude des comportements politiques de la firme, et de leur intégration avec ses activités économiques s'avère souvent une entreprise complexe, notamment en ce qui concerne l'accès aux données empiriques (ATTARÇA, 1999 ; BENSEDRINE, 1997), ce qui a pu décourager certains chercheurs.

Dans le cas des anciens monopoles, prendre en compte cette dimension est toutefois incontournable, car ce sont précisément les activités politiques de ces firmes qui en font des cas particuliers pour le management stratégique (RUSSO, 1992). VIETOR (1994: 315) suggère d'ailleurs: *« a regulated firm, to be effective, needs strategies that will enable it to compete (or, in the case of a monopoly, enable it to operate effectively) in both the regulated market and the political arena. Those strategies must be complementary and reinforcing »*. L'ambition de cette thèse est d'explorer les comportements stratégiques des anciens monopoles précisément sous cet angle de l'intégration de ses activités économiques et politiques, et d'étudier comment cette intégration évolue au cours du processus de déréglementation. La question est alors de déterminer quelle approche théorique permettra de parvenir à cette fin.

Section 1. Les théories existantes en management stratégique permettent-elles d'analyser le comportement stratégique des entreprises déréglementées ?

Constater que le sujet n'a pour l'instant été que peu traité ne signifie pas nécessairement qu'il ne peut pas l'être en s'appuyant sur un corpus théorique bien établi. Un premier réflexe est ainsi de considérer les théories existantes en management stratégique[2]. Deux paradigmes dominent aujourd'hui

[2] De nombreux travaux ont été réalisés en management dans toutes les configurations de structure de l'industrie, de concurrence, ou de caractéristiques des firmes. On pourrait penser, en première analyse, que les comportements stratégiques des entreprises déréglementées peuvent être étudiés de la même manière, c'est à dire en référence à des travaux tels que ceux portant sur les industries en déclin (ANAND et SINGH, 1997), ou sur les grandes entreprises cherchant de nouveaux potentiels de croissance (MONTGOMERY et HARIHARAN, 1991).

la plupart des débats. Le premier est issu de l'économie industrielle et s'appuie avant tout sur les travaux de Michael Porter (PORTER, 1980, 1985). Le second est celui de la théorie de la ressource (BARNEY, 1986 ; WERNERFELT, 1984). Prises telles qu'elles, ces deux approches théoriques posent problème pour traiter notre sujet. Dans ce qui suit, nous expliquons pourquoi.

Bien des choses ont été écrites sur l'approche portérienne de la stratégie[3]. Il serait fastidieux de les récapituler ici. Soulignons juste que cette approche, fondée sur une application de l'économie industrielle au champ de la stratégie[4], indique que la stratégie de la firme est essentiellement le résultat des caractéristiques de son environnement externe, ainsi que des variations de celui-ci. PORTER (1990 : 647, 664-667) analyse ainsi la déréglementation en terme d'accroissement de la rivalité au sein du secteur, et comme une redistribution des rôles au sein de la filière d'activité. Cette approche est intéressante dans le cas de la déréglementation et porteuse de certains enseignements pour comprendre la stratégie de l'ancien monopole, dans la mesure où les incitations nouvelles qui apparaissent suite à la déréglementation jouent certainement un rôle important dans la transformation d'un ancien monopole (JOSKOW, 1997). Toutefois, elle omet un point central : les décisions stratégiques les plus importantes sont celles prises par les dirigeants de l'ancien monopole avant que ne soient dessinés les nouveaux contours de l'industrie, voire celles qui sont prises pendant que ces contours se dessinent (VIETOR, 1994). Or, les informations dont disposent les dirigeants quand apparaît la déréglementation sont en fait extrêmement partielles. Le processus de déréglementation est en effet loin d'être une remise en cause rapide et facilement lisible des réglementations existantes (McCHESNEY, 1998 ; McCORMICK et alii, 1984). C'est au contraire un processus long, tortueux, et porteur d'une forte incertitude (CRANDALL, 1988 ; KAHN, 1988), y compris celle liée à un certain degré de re-réglementation de ce secteur (MAJONE, 1996 ; WAVERMAN, 1998). C'est cette incertitude qui fait toute la complexité des choix stratégiques d'un ancien monopole. Cette forte incertitude doit donc être le point de départ d'une théorie du comportement stratégique de ces entreprises. En réduisant fortement l'importance de cette incertitude et la capacité nécessairement

[3] Pour un examen critique, voir par exemple FOSS (1996a), COLLIS et MONTGOMERY (1995) ou RUMELT (1991).

différente des firmes à y faire face, une approche du type de celle de Porter ne peut être totalement satisfaisante.

La théorie de la ressource introduit un élément intéressant dans l'analyse, en supposant que les choix stratégiques des firmes, ainsi que les profits qu'elles réalisent, sont totalement hétérogènes et fruits des ressources (actifs tangibles et intangibles, compétences spécifiques) qu'elles sont les seules à détenir (DIERICKX et COOL, 1989). Les firmes obtiennent des rentes liées aux ressources valorisables, rares et difficiles à imiter qu'elles ont su développer au cours de leurs histoires (BARNEY, 1991). Là encore, cette approche apporte des éléments intéressants pour une possible théorie du comportement stratégique des anciens monopoles, en mettant délibérément l'accent sur ce qui les différencie des autres firmes étudiées en management stratégique. Notamment, comme nous y reviendrons en détail dans le corps de ce document, une approche de ce type met l'accent sur les ressources distinctives que possèdent ces entreprises au début du processus de déréglementation. Ces ressources sont d'abord économiques (infrastructures, large base installée de clients, portefeuille de technologies, organisation éprouvée) (DOWLING et alii, 1994), mais aussi des politiques (DERTHICK et QUIRCK, 1985). Une littérature récente en stratégie[5] a en effet montré que les firmes, notamment sur les marchés réglementés, disposaient de ressources politiques (BARON, 1993 ; DEAN et BROWN, 1995) et que ces ressources expliquaient une part significative de leur performance (HILLMAN et alii, 1999). Dans le cas des anciens monopoles, de longues années de relations quotidiennes avec les autorités politiques et réglementaires de leur pays leur ont procuré de telles ressources (CAWSON et alii, 1990), qui peuvent s'avérer être de grand secours pour influencer l'évolution du processus de déréglementation.

L'existence de ces ressources indique qu'anciens monopoles et nouveaux entrants adopteront des comportements stratégiques bien différents (FELDMAN, 1986 ; GLAZER et KONRAD, 1995 ;

---

[4] L'approche de Porter est plus exactement fondée sur un courant dit 'Ecole d'Harvard', pour lequel la concurrence sur un marché et les comportements des entreprises dépendait essentiellement des structures de l'industrie, notamment des barrières à l'entrée dans cette industrie. Voir par exemple BAIN (1959).

[5] Cette littérature est grandement inspirée par l'analyse économique de la réglementation (BARON, 1993), notamment dans sa version dite de l'intérêt particulier (BECKER, 1983 ; PELTZMAN, 1976 ; STIGLER, 1971), qui analyse la réglementation comme le fruit d'un échange, sur un marché politique, entre des offreurs et des demandeurs de réglementation. Les firmes peuvent faire partie des demandeurs de réglementation, et disposent pour ce faire de ressources politiques (réputation, soutien politique, savoir-faire pour rentrer en contact avec les autorités politiques, etc.). Cette littérature sera présentée au chapitre I.

THOMSON, 1987), leurs ressources étant fondamentalement différentes. Néanmoins, la question centrale pour un ancien monopole face au processus de déréglementation est moins de déterminer l'avantage concurrentiel que peuvent lui procurer ses ressources existantes, que de déterminer les ressources nouvelles dans lesquelles il va devoir investir pour résister à l'entrée de nouveaux concurrents et continuer à croître à l'avenir (CAVE et WILLIAMSON, 1997). Chargés de débuter un numéro spécial du *Strategic Management Journal* consacré à la recherche de nouveaux paradigmes pour la stratégie d'entreprise, PRAHALAD et HAMEL (1994 : 14) posaient d'ailleurs la question de la manière suivante : *«The nature of rapid industry transformations is creating a need for managers not only to recognize and manage existing competencies in a firm, but to rapidly acquire new ones. Sometimes, firms have to discard competencies to enable them to adapt to new realities. For example, (...) how do regulated, domestic providers of telecommunications services rapidly transform themselves into competitive, global players - the task confronting RBOCs, British Telecom, and AT&T? »*. Là encore, le problème central est celui de l'incertitude qui accompagne la décision stratégique. La théorie de la ressource n'a pour l'instant pas répondu de manière totalement convaincante à cette question (FOSS, 2000a ; LEWIN et PHELAN, 1999 ; PRIEM et BUTLER, 2001).

Un réflexe pour le chercheur en stratégie, surtout quand il ambitionne de traiter un sujet tel que la déréglementation, est souvent de se tourner vers l'économie (GHEMAWAT, 1997 : Chapitre 1 ; SALONER, 1991 ; WILLIAMSON, 1991c). Même si les objectifs des deux disciplines sont différents, les champs communs sont extrêmement nombreux et ont donné lieu à bon nombre de travaux en management (LANGLOIS, 2000). Les critiques rapides formulées précédemment à l'encontre des travaux de Porter s'appliquent toutefois à la plupart des travaux en économie[6] (LOASBY, 1976, 1990, 1995 ; NELSON et WINTER, 1982 ; RUMELT et alii, 1991). Seules les approches qui partent du postulat que les choix stratégiques se font en situation de très forte incertitude, où l'avenir n'est finalement que difficilement probabilisable, et qui supposent donc une rationalité limitée pour les acteurs économiques peuvent nous être d'un réel secours (NORTH, 1994 ; LITTLESCHILD, 1983).

[6] SIMON (1976 : 140) parlait d'ailleurs des hypothèses qui soutenaient la plupart des modèles économiques néo-classiques comme étant « *the permanent and ineradicable scandal of economic theory* ».

Ces approches existent, et envahissent peu à peu les champs du management stratégique et de l'économie. Elles ont pour nom Nouvelle Economie Institutionnelle, Economie évolutionniste ou Ecole autrichienne. Nous les présentons dans ce qui suit. Avant cela, force est toutefois de noter qu'elles ne constituent pas encore un corpus théorique bien établi, mais plutôt un champ en cours de formation. Dans ce champ, des sujets tels que la nature des processus de déréglementation et les choix stratégiques effectués par les dirigeants des anciens monopoles au cours de ces processus n'ont pour l'instant été qu'abordés, mais pas traités en profondeur (NORTH, 1990a ; ANDERSON et HILL, 1996). Dans cette optique, cette thèse entend fournir une réelle contribution théorique à ces approches, tout autant qu'en développer les conséquences pour le management stratégique.

Section 2. Les fondements théoriques de notre approche

Nous ne proposons pas dans cette thèse d'appliquer une théorie existante au cas des entreprises déréglementées, mais plutôt une construction théorique complète et originale. Les deux piliers de cette construction sont la Nouvelle Economie Institutionnelle (COASE, 1937 ; NORTH, 1990b ; NORTH et THOMAS, 1973 ; WILLIAMSON, 1975, 1985) et l'Ecole autrichienne (HAYEK, 1937, 1940, 1948 ; KIRZNER, 1973, 1997 ; MISES, 1949 ; ROTHBARD, 1962, 1995). Ces deux approches sont d'abord anciennes, prenant leurs racines auprès des économistes du XVIIIème siècle, qui voyaient leur discipline comme une comparaison de systèmes institutionnels grâce auxquels les individus font face aux problèmes de rareté et d'organisation de leur vie en commun. Ces deux approches sont aussi récentes, et ne sont sur le devant de la scène que depuis la seconde moitié des années 1970[7]. Nous verrons toutefois que les filiations ne s'arrêtent pas là, et que ces approches sont compatibles sur les plans logique et épistémologique (LANGLOIS, 1990), ce qui nous permettra de les articuler au cœur d'un cadre théorique commun.

---

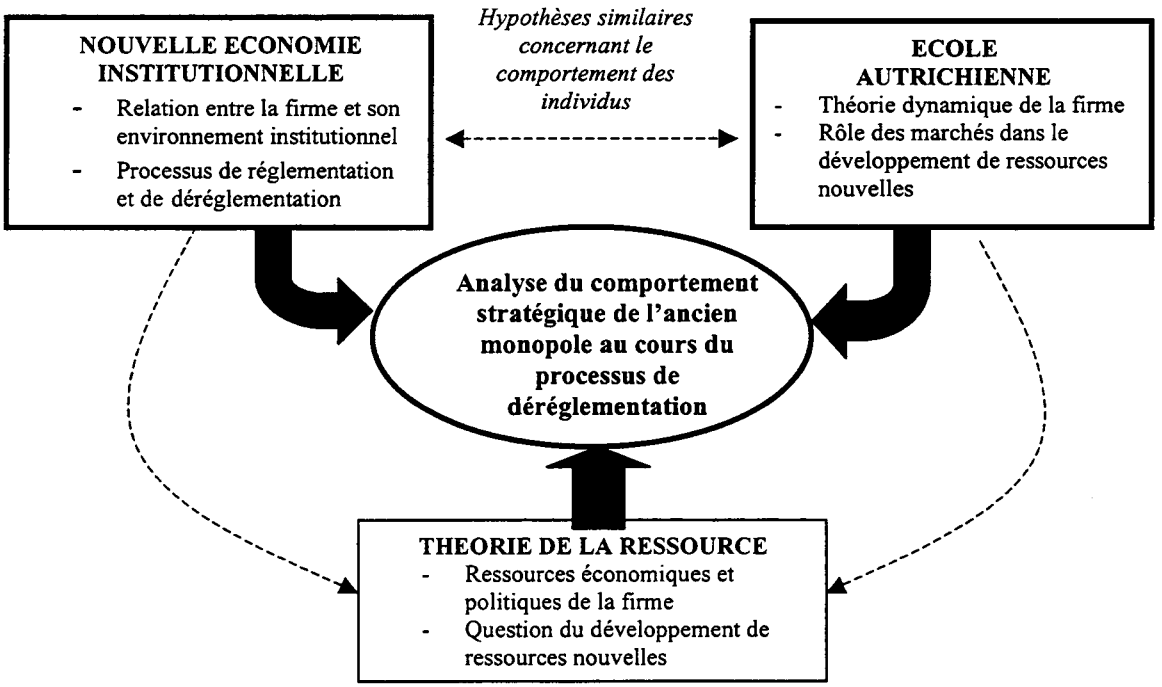
[7] La situation est toutefois différente sur ce point pour les deux approches citées. L'Ecole autrichienne n'a jamais cessé d'exister depuis la fin du XIXème siècle et son précurseur, Carl Menger. Son influence s'est toutefois fortement estompée entre les années 1930 et 1970, le prix Nobel accordé à Hayek en 1974 pour ses travaux sur le cycle d'affaire réalisés près d'un demi siècle auparavant, constituant un nouveau point de départ pour ce courant (VAUGHN, 1990). La Nouvelle Economie Institutionnelle constitue, elle, comme son nom l'indique, un effort pour remettre l'analyse des institutions au cœur de la pensée économique. Elle ne se réfère toutefois pas à une tradition aussi forte et nettement définie que l'Ecole autrichienne.

A un degré moindre, notre construction repose aussi sur la théorie de la ressource, un des deux paradigmes dominants en management stratégique. Comme nous l'avons noté ci-dessus, nous ne retiendrons pas l'analyse qui sous-tend la théorie de la ressource, mais uniquement son point de départ : la firme est constituée d'une combinaison de ressources, c'est à dire d'actifs tangibles et intangibles ou de savoir-faire, acquis et développés au cours de son histoire. La question ne sera pas pour nous d'étudier le degré d'imitabilité ou de substituabilité de ces ressources dans le cas de l'ancien monopole, ce qui fait l'essentiel de la théorie de la ressource dans sa version normative, mais plutôt de comprendre comment ce type d'entreprise va parvenir efficacement à développer des ressources nouvelles lui permettant d'être compétitive une fois que les marchés seront devenus concurrentiels. Nous nous référerons donc à la branche la plus évolutionniste de la théorie de la ressource (CORIAT et WEINSTEIN, 1994). Plus précisément, la problématique de cette thèse est la suivante : **En quoi l'utilisation des ressources politiques dont dispose l'ancien monopole aux premières heures du processus de déréglementation peut-elle favoriser le développement de nouvelles ressources économiques ?**

Répondre à cette question nécessite d'abord de comprendre la nature du processus de déréglementation, c'est à dire les ressorts de sa dynamique, le rôle des anciens monopoles dans cette dynamique, et, réciproquement, l'impact de cette dynamique sur le comportement de ces entreprises. C'est sur ce point que la Nouvelle Economie Institutionnelle sera un fondement essentiel de notre construction, notamment à travers les travaux de LEVY et SPILLER (1994), NORTH (1990b), ou WEINGAST (1981). Nous verrons ainsi que la déréglementation est un processus dont les moteurs sont à la fois la demande et l'offre de réglementation, et que ce processus prend pour forme à la fois une remise en cause de la réglementation existante, mais aussi une transformation de la gouvernance réglementaire (c'est à dire des règles de création et de mise en application des réglementations au sein d'un système institutionnel), et une création de réglementations nouvelles. Ces trois éléments distinguent la vision néo-institutionnelle de la déréglementation des travaux économiques néo-classiques qui ne prennent en compte que le premier de ces critères et le plus souvent sans adopter de perspective dynamique. Nous verrons aussi que ces trois éléments ont des influences différentes sur les choix stratégiques des anciens monopoles.

Répondre à notre question de recherche réclame ensuite de mettre en lumière la manière avec laquelle une entreprise développe des ressources nouvelles, quel est le rôle des ressources existantes dans le développement de ces ressources nouvelles, et quel est l'impact des changements de l'environnement externe liés à la déréglementation sur ce développement. Nous verrons comment l'Ecole autrichienne permet, à notre sens, de mettre en place une théorie dynamique de la firme, tout en restant en accord avec des hypothèses similaires à celles faites par la Nouvelle Economie Institutionnelle (BONARDI, 1998 ; FOSS, 1994a ; LANGLOIS, 1990 ; SAUTET, 2000). Les développements théoriques issus de l'Ecole autrichienne se concentrent en effet sur le rôle de l'entrepreneur et sur la manière avec laquelle les entrepreneurs découvrent constamment de nouvelles opportunités de profit, et donnent ainsi naissance à un processus concurrentiel (HAYEK, 1978). Nous mettrons alors en lumière les fonctions qui permettent à la firme d'effectuer des découvertes entrepreneuriales, et nous analyserons l'importance pour ces fonctions d'une institution comme le marché, dont la déréglementation est censée restaurer le fonctionnement.

Figure 1 : Fondements théoriques de la recherche



La figure ci-dessus résume les fondements théoriques qui soutiendront notre analyse du comportement stratégique de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation. Cette figure montre que les deux piliers de cette analyse seront la Nouvelle Economie Institutionnelle et l'Ecole autrichienne, chacune dans un domaine précis où leur contribution est la plus grande, mais avec des hypothèses similaires concernant les comportements des individus. Nous nous référerons aussi à la théorie de la ressource, mais en ne conservant que les hypothèses réellement compatibles avec les approches de la Nouvelle Economie Institutionnelle et de l'Ecole autrichienne.

Section 3. Les conditions du développement des ressources économiques de la firme déréglementée

Après avoir analysé la nature du processus de déréglementation et le mode de prise de décision stratégique d'une firme dans un environnement dynamique, notre thèse s'attache à l'étude du comportement stratégique des anciens monopoles. Notre approche théorique comporte trois volets essentiels. D'abord, nous proposons, de manière déductive (c'est à dire non empirique, mais fondée sur la théorie), une typologie des stratégies de ces firmes. Ensuite, nous mettons en lumière les critères qui, au cœur de ces firmes, guident l'adoption de l'une ou l'autre de ces stratégies. Enfin, nous analysons les évolutions possibles d'une stratégie à l'autre, au cours du processus de déréglementation.

Typologie des stratégies intégrées des anciens monopoles

Nous utilisons ici la définition proposée par BARON (1993 : Chapitre 2), qui définit les stratégies intégrées comme étant les stratégies utilisées par les firmes lorsqu'elles combinent leurs activités économiques et leurs activités politiques en vue d'obtenir un avantage concurrentiel[8]. Nous montrons que la firme déréglementée a le choix entre quatre stratégies intégrées 'génériques'. Deux dimensions stratégiques seront identifiées pour caractériser la stratégie des anciens monopoles au

[8] BARON parle en fait de stratégies de marché et de stratégies de non-marché ('*market and nonmarket strategies*' en anglais). Le terme 'non-marché' est censé prendre un sens plus étendu que le seul adjectif 'politique' que nous employons ici. Pourtant, comme le montrent plusieurs exemples considérés par BARON (1993), les stratégies de non-marché de ces firmes prennent essentiellement la forme de ce que nous appelons ici 'stratégies politiques' pour qualifier à la fois les activités relationnelles de la firme avec les autorités politiques, les autorités réglementaires ou les autorités judiciaires.

cours du processus de déréglementation. La première dimension concerne les modes d'obtention de l'avantage concurrentiel : l'ancien monopole peut choisir de focaliser sa stratégie sur l'utilisation de ses ressources existantes ou bien se tourner résolument vers le développement de ressources nouvelles. La seconde dimension tient à la nature des ressources détenues : l'ancien monopole détient en effet à la fois des ressources économiques et des ressources politiques, et peut choisir de développer à la fois des ressources économiques et/ou des ressources politiques. De ces deux dimensions découlent quatre stratégies intégrées que peut adopter l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation. Ces stratégies sont représentées dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Les quatre stratégies intégrées de l'ancien monopole

Activités politiques / Activités économiques	**Stratégie focalisée sur l'utilisation des ressources politiques traditionnelles (héritées de la réglementation)**	**Stratégie focalisée sur le développement de nouvelles ressources politiques**
Stratégie focalisée sur l'utilisation des ressources économiques traditionnelles (héritées de la réglementation)	STRATEGIE DU STATU QUO ❶	STRATEGIE OPPORTUNISTE INTEGREE ❷
Stratégie focalisée sur le développement de nouvelles ressources économiques	STRATEGIE DEFENSIVE INTEGREE ❸	STRATEGIE PROACTIVE INTEGREE ❹

Ce tableau suggère que l'ancien monopole adopte ces stratégies dans les cas suivants :

❶ **la stratégie du statu quo** lorsque l'ancien monopole décide de miser sur ses ressources économiques existantes ainsi que sur ses ressources politiques existantes ;

❷ **la stratégie opportuniste intégrée** lorsque l'ancien monopole décide de développer de nouvelles ressources politiques, visant ainsi à faire évoluer la réglementation existante, tout en conservant des ressources économiques identiques ;

❸ **la stratégie défensive intégrée** quand l'entreprise tente de freiner le processus de déréglementation en utilisant ses ressources existantes, tout en développant de nouvelles ressources économiques pour se préparer à la concurrence des nouveaux entrants ;

❹ **la stratégie proactive intégrée** lorsque l'entreprise décide à la fois de développer des ressources économiques et des ressources politiques nouvelles.

Les choix stratégiques de l'ancien monopole : mise en valeur des critères de choix

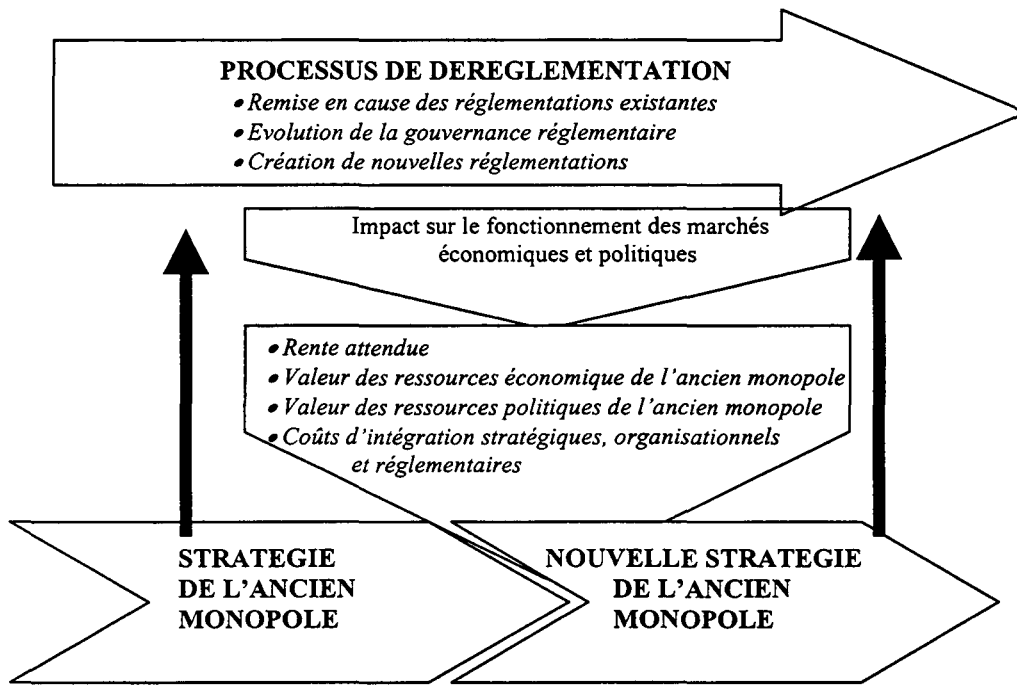
Nous montrons ensuite que trois éléments gouvernent alors le choix en faveur d'une stratégie, et l'évolution vers un autre type de stratégie. Parmi ces trois éléments, les deux premiers sont relativement évidents pour qui connaît la théorie de la ressource. Il s'agit de la **rente issue d'une stratégie** d'un côté, et de **la valeur des ressources** de l'ancien monopole de l'autre. De nombreux travaux ont mis en lumière l'importance de tels critères pour analyser les ressources de la firme (BARNEY, 1996 ; PETERAF, 1993). Nous verrons que ces critères permettent d'expliquer pourquoi un ancien monopole pourrait choisir d'évoluer d'une stratégie du statu quo à une stratégie défensive intégrée ou à une stratégie opportuniste intégrée.

Toutefois, nous verrons que la transformation ne s'arrête le plus souvent pas là. Dans bien des cas, les dirigeants des anciens monopoles décident notamment de renoncer à une stratégie défensive intégrée pour adopter une stratégie proactive intégrée. Pour comprendre cette modification très importante de la stratégie de l'ancien monopole, il convient de prendre en compte une autre catégorie de variable dont l'importance va grandissante quand se développe le processus de déréglementation : **les coûts d'intégration des ressources économiques et politiques** au cœur de la firme. Nous proposons ici que l'intégration d'activités économiques et d'activités politiques au sein de la firme peut mener à des coûts ayant un impact significativement négatif sur la performance escomptée d'une stratégie. Ces coûts peuvent être d'origine stratégique, c'est à dire liés au fait que la firme soit obligée *ex ante* de sacrifier une stratégie de développement de ressources pour une autre s'appuyant sur l'utilisation de ressources existantes. Ces coûts peuvent ensuite se manifester au niveau organisationnel, le maintien d'une stratégie empêchant la mise en œuvre efficiente d'une autre stratégie qui a pourtant été décidée par la firme. Ces coûts peuvent encore être liés à la réglementation

elle-même, lorsque la réglementation issue de la stratégie politique de la firme crée des limitations *ex post* au développement des ressources économiques de la firme. Pour ces trois raisons, l'intégration des activités économiques et politiques de la firme ne peut pas toujours se faire de manière totalement efficiente, et pousse parfois la firme à changer d'orientation stratégique. La mise en lumière de ces coûts constitue une des originalités de cette thèse et, probablement, une de ses contributions principales. L'existence de ces coûts permet en effet de montrer que la transformation qui guide le changement stratégique de l'ancien monopole est avant tout endogène.

Nous verrons que le processus de déréglementation a une forte influence sur les trois critères identifiés ici (rente attendue, valeur des ressources et coûts d'intégration), au travers de trois dimensions qui en font la nature particulière (remise en cause des réglementations existantes, mais aussi évolution de la gouvernance réglementaire et création de nouvelles réglementations). La stratégie de la firme tend donc à évoluer de paire avec le processus de déréglementation, même si elle tend aussi parfois à l'accélérer ou à le freiner. Notre thèse met donc en lumière l'existence d'une réciprocité entre évolution du processus de déréglementation et évolution de la stratégie de la firme. C'est ce qu'indique la figure 2.

Figure 2 : Processus de déréglementation et stratégie de la firme (I)



Analyse des évolutions possibles d'une stratégie à une autre au cours du processus de déréglementation

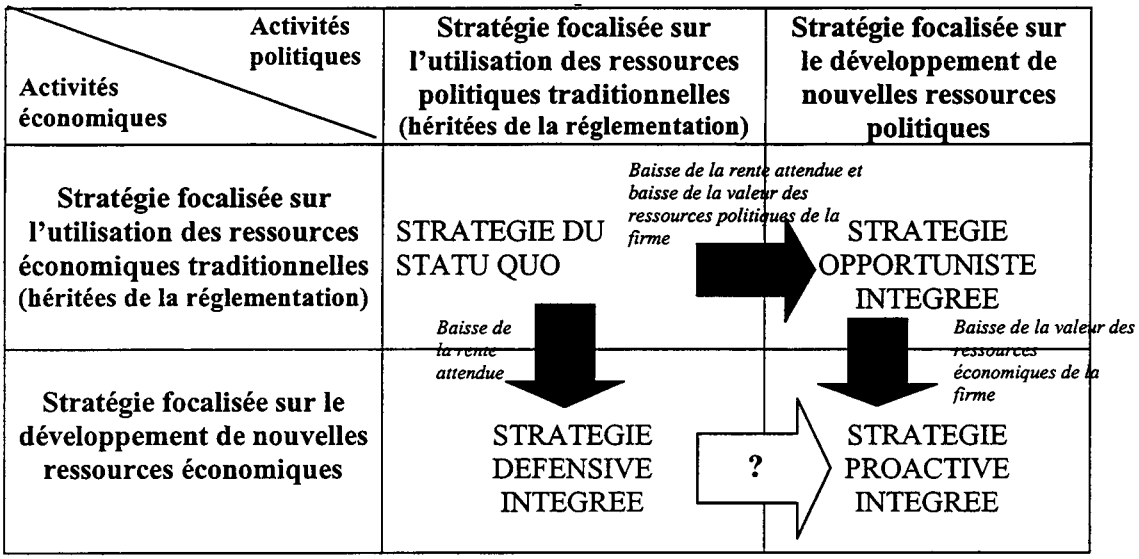
Le point de départ de notre analyse est que, parmi les quatre stratégies intégrées génériques proposées précédemment, l'ancien monopole débute le processus de déréglementation par une stratégie du statu quo. En d'autres termes, la décision de déréglementer un marché considéré jusque là comme un monopole naturel vient des actions politiques d'autres acteurs, soit du côté de la demande de réglementation (association de consommateurs, groupes d'intérêt composés de grands clients, concurrents potentiels souhaitant entrer sur le marché, etc.), soit du côté de l'offre de réglementation (hommes politiques souhaitant différencier leur programme, bureaucrates cherchant à accroître leur influence sur le secteur d'activité, etc.) (DERTHICK et QUIRCK, 1985 ; WEINGAST, 1981).

La stratégie du statu quo n'est toutefois pas une stratégie totalement satisfaisante dans le cas où l'ancien monopole ne serait pas totalement maître du processus de déréglementation, c'est à dire dans le cas où une forte baisse de la rente attendue est anticipée par les dirigeants de cette organisation. Cela peut mener à une évolution vers deux types de stratégie. Le premier cas, qui est celui que l'on trouve le plus fréquemment parmi les études de cas qui se sont penchées sur l'étude des anciens monopoles, voit la firme se tourner vers une stratégie défensive intégrée (CAWSON et alii, 1990 ; HOPPER, 1994 ; THIERER, 1994). L'ancien monopole cherche alors à utiliser les ressources politiques de grande valeur dont il est détenteur pour freiner le processus de déréglementation, tout en essayant de développer aussi rapidement que possible les ressources nouvelles qui lui assureront un avantage concurrentiel à l'avenir.

Une autre stratégie est pour l'ancien monopole d'évoluer d'une stratégie du statu quo à une stratégie opportuniste intégrée. Cette stratégie, qui est le plus souvent une exception, a de grandes chances de se produire quand non seulement la rente attendue d'une stratégie du statu quo par les dirigeants de l'entreprise est faible, mais aussi si les ressources politiques de la firme sont de faible valeur et ne lui permettent donc pas de freiner efficacement le processus de déréglementation. L'entreprise tente alors de développer les ressources politiques adéquates à influencer ce processus, tout en continuant à miser, pour l'essentiel, sur ses ressources économiques existantes. Cette stratégie opportuniste intégrée est toutefois de courte durée quand les concurrents profitent de la

déréglementation pour pénétrer les marchés traditionnels de l'ancien monopole, et contribuent donc à réduire la valeur de la rente attendue et des ressources économiques de la firme. L'ancien monopole se tourne alors vers une stratégie proactive intégrée, où sa tâche difficile est de développer à la fois de nouvelles ressources politiques, mais aussi de nouvelles ressources économiques.

Tableau 2 : Evolution des stratégies intégrées de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation



Le point le plus difficile mais néanmoins crucial de l'analyse (marqué d'un point d'interrogation dans la figure ci-dessus) est alors celui qui consiste à expliquer pourquoi une firme déréglementée souhaiterait évoluer d'une stratégie défensive intégrée, qui semble être une stratégie optimale, à un autre type de stratégie. En d'autres termes, pourquoi l'ancien monopole renoncerait-il, à un certain moment du processus de déréglementation, à freiner ce processus ?

Nous proposons deux grandes explications à ce phénomène. D'abord, les coûts d'intégration des deux types de ressources deviennent de plus en plus élevés au fur et à mesure que se développent des ressources nouvelles au cœur de la firme. Ainsi, même en faisant l'hypothèse que le processus de déréglementation est totalement maîtrisé par la firme, c'est à dire qu'elle parvient efficacement à le freiner, la firme finira quand même par renoncer à sa stratégie défensive intégrée, et à ses ressources politiques, pour favoriser le développement de nouvelles ressources économiques. Ainsi, la mise en oeuvre des activités politiques défensives de la firme entraîne peu à peu des blocages dans le bon

développement de ses activités économiques. Une lente transformation s'opère donc au sein de la firme au cours du processus de déréglementation, où les activités politiques défensives sont peu à peu délaissées au profit de certaines activités économiques.

Ensuite, nous montrons que la firme est en fait dans l'impossibilité de freiner totalement le processus de déréglementation, et ceci quelle que soit la valeur de ses ressources politiques au départ du processus de déréglementation. En effet, l'évolution du processus de déréglementation dépend de facteurs qui ne peuvent être que partiellement contrôlés par la firme. L'évolution de la gouvernance réglementaire, qui se produit inexorablement au cours du processus de déréglementation, mène ainsi à une remise en cause de la valeur des ressources politiques de la firme. Cette remise en cause pousse l'ancien monopole à développer de nouvelles ressources politiques, ce qui le fait évoluer vers une stratégie intégrée bien différente de celle qu'il avait adoptée aux premières heures du processus de déréglementation.

Notre thèse montre aussi que ces deux approches (coûts d'intégration et évolution de la gouvernance réglementaire) se combinent lorsque l'ancien monopole décide, dans le cadre du développement de nouvelles ressources politiques, de s'internationaliser. Une stratégie d'internationalisation en vient ainsi à accélérer la remise en cause de la stratégie défensive intégrée adoptée par de nombreux monopoles au début du processus de déréglementation.

Tableau 3 : Coûts d'intégration et évolution de la stratégie de l'ancien monopole

Activités politiques / **Activités économiques**	**Stratégie focalisée sur l'utilisation des ressources politiques traditionnelles (héritées de la réglementation)**	**Stratégie focalisée sur le développement de nouvelles ressources politiques**
Stratégie focalisée sur l'utilisation des ressources économiques traditionnelles (héritées de la réglementation)	STRATEGIE DU STATU QUO ❶	STRATEGIE OPPORTUNISTE INTEGREE ❷
Stratégie focalisée sur le développement de nouvelles ressources économiques	STRATEGIE DEFENSIVE INTEGREE ❸	STRATEGIE PROACTIVE INTEGREE ❹

Coûts d'intégration stratégiques, organisationnels, et réglementaires

Section 4. Validation empirique de la thèse

Trois chapitres s'attachent à la validation empirique de la thèse avancée. Ces chapitres se concentrent sur les points les plus novateurs du cadre théorique développé, c'est à dire ceux concernant l'évolution de la stratégie des anciens monopoles d'une stratégie défensive intégrée vers une stratégie proactive intégrée. Pour ce faire, nous avons choisi de nous focaliser sur la déréglementation des télécommunications en Europe de 1983 à 1998. Nous verrons que ce secteur est en effet propice car il permet de comparer des anciens monopoles engagés dans un processus de déréglementation que l'existence d'institutions européennes a rendu commun, du moins partiellement (STEHMANN, 1995). De plus, il s'agit d'un secteur où technologies et innovations jouent un rôle central (CURIEN et GENSOLEN, 1992), et où les anciens monopoles sont en position de force sur leur marché national dans les années 1980 (CHAMOUX, 1993). Ces caractéristiques ont incité ces entreprises à adopter des stratégies défensives intégrées (CAWSON et alii, 1990 ; DOWLING et alii, 1994), visant à un renouvellement important de leurs ressources économiques tout en essayant d'utiliser au mieux leurs ressources politiques pour contrôler le processus de déréglementation. Il s'agit donc d'un secteur dans lequel nous sommes certains d'observer les effets du processus de déréglementation sur ces stratégies, et pour lequel de nombreuses données empiriques sont d'ors et déjà disponibles[9]. Enfin, certaines firmes de ce secteur se sont lancées au cours de la période considérée dans des stratégies d'expansion internationale, dont l'observation constitue le dernier volet de nos propositions théoriques.

Chaque chapitre est un essai visant à valider une partie de la thèse avancée. Compte tenu de la richesse du cadre théorique mis en place, il était difficile de proposer un mode de validation empirique unique. Nos propositions théoriques centrales concernent en effet à la fois la nature de l'environnement institutionnel dans lequel évoluent les anciens monopoles, mais aussi le fonctionnement interne de ces firmes (notamment à travers la notion de coût d'intégration). De plus, nous souhaitons donner un éclairage portant sur le contenu national mais aussi international de la

[9] De nombreux organismes disposent aujourd'hui de bases de données concernant les opérateurs de télécommunications. Nous utilisons notamment au chapitre V des données provenant de l'OCDE, de l'Union Internationale des Télécommunications (UIT), et de l'IDATE.

stratégie de ces firmes. Enfin, le cadre théorique étant novateur, il nous semble important de proposer plusieurs méthodes permettant de l'explorer dans le but de susciter des travaux empiriques ultérieurs s'appuyant sur ce cadre et le faisant évoluer.

Chaque chapitre emploiera ainsi une méthodologie qui lui est propre. La multiplicité des méthodes empiriques employées ici est aussi liée à la nature des hypothèses théoriques formulées ainsi qu'au terrain empirique choisi. Quand les hypothèses formulées le permettent, nous avons recours à une analyse empirique donnant plus de poids aux résultats obtenus. Toutefois, il nous était difficile de faire de même pour les propositions théoriques concernant l'impact de l'évolution de la gouvernance réglementaire. En effet, seul le cas britannique en Europe procurait le recul nécessaire ainsi qu'une évolution suffisamment longue dans la durée pour permettre de valider nos hypothèses. Dans ce cas, il nous était impossible de pratiquer une collecte de données concernant les autres pays européens. Nous comptons toutefois nous y attacher dans des travaux ultérieurs. Pour ce qui est de la troisième partie de notre validation empirique, c'est encore le faible nombre de cas disponibles qui nous empêche une validation plus avancée. Dans les deux derniers cas évoqués, toutefois, c'est aussi le caractère exploratoire de l'analyse qui indique tout l'intérêt d'une étude de cas. Trop peu de travaux théoriques et empiriques existent sur le sujet pour soutenir une analyse empirique plus poussée.

Le premier chapitre propose un modèle économétrique mettant en lumière l'existence des coûts d'intégration identifiés dans la partie théorique. Il utilise ainsi une base de données collectées auprès des opérateurs de télécommunications européens pour effectuer des tests économétriques et montrer la pertinence du concept de coût d'intégration des activités économiques et politiques des anciens monopoles. Le second traite de la relation entre la stratégie de l'ancien monopole et l'évolution de la gouvernance réglementaire. Ce chapitre s'appuie sur une étude de cas approfondie des télécommunications britanniques. Enfin, le dernier chapitre empirique se concentre sur l'adoption par l'ancien monopole d'une stratégie internationale. Nous comparons ainsi les cas de quatre opérateurs européens fortement internationalisés : British Telecom, Deutsche Telekom, France Télécom et Telefonica. Nous structurons notre étude de cas comparative en adoptant une formalisation simple de théorie des jeux.

Section 5. Plan de la thèse

La démonstration est construite comme l'indique la figure 2 située en dernière page de cette introduction. La thèse comprend deux parties. La première partie est théorique, et vise à mettre en place un cadre théorique solide et novateur pour analyser le comportement stratégique des firmes déréglementées. La seconde partie est empirique et propose trois essais indépendants les uns des autres mais portant tous les trois sur les opérateurs de télécommunications en Europe.

PREMIERE PARTIE

Le **chapitre I** propose une revue de littérature concernant les stratégies politiques des entreprises, ainsi que l'économie de la réglementation dont cette littérature découle. La firme réglementée, dont l'ancien monopole est un cas extrême, y est représentée comme étant composée à la fois de ressources économiques et de ressources politiques. La question est alors de déterminer quel est le meilleur mode d'intégration de ces deux types de ressources au sein de la stratégie de l'ancien monopole quand apparaît la déréglementation. Il s'agit de la question de recherche centrale de cette thèse.

Répondre à cette question requiert d'abord de comprendre en profondeur la nature du processus de déréglementation. C'est l'objet du **chapitre II**. Nous y verrons qu'un processus de déréglementation est essentiellement composé de trois éléments : la remise en cause des réglementations existantes, la création de nouvelles réglementations et l'évolution de la gouvernance réglementaire. Ces trois éléments sont dynamiques, de même que la déréglementation elle-même.

Si la déréglementation est un processus dynamique, il convient pour en analyser les inter-relations avec la stratégie de disposer d'une théorie de la firme elle-même dynamique. Le but du **chapitre III** est de clarifier le fonctionnement de la firme au sein de son environnement institutionnel. C'est sur ce point que l'approche autrichienne nous sera extrêmement utile. Firmes, marchés économiques et marchés politiques seront alors analysés comme des institutions évoluant conjointement. En d'autres termes, l'environnement institutionnel et concurrentiel de la firme crée des incitations et fournit des informations qui guident en partie son comportement stratégique. Dans le même temps, la firme contribue, par ses activités économiques et politiques, à façonner son environnement institutionnel et concurrentiel.

Cela nous permettra, au **chapitre IV**, de bâtir un cadre théorique nouveau permettant de comprendre comment évoluent les stratégies des anciens monopoles au cours du processus de déréglementation. De là, nous formulerons plusieurs propositions théoriques constituant le cœur de notre thèse, et pouvant être explorées empiriquement.

DEUXIEME PARTIE

Les trois derniers chapitres de la thèse proposent des tests empiriques ou des illustrations des propositions développées au chapitre IV, fondées sur la déréglementation des télécommunications en Europe.

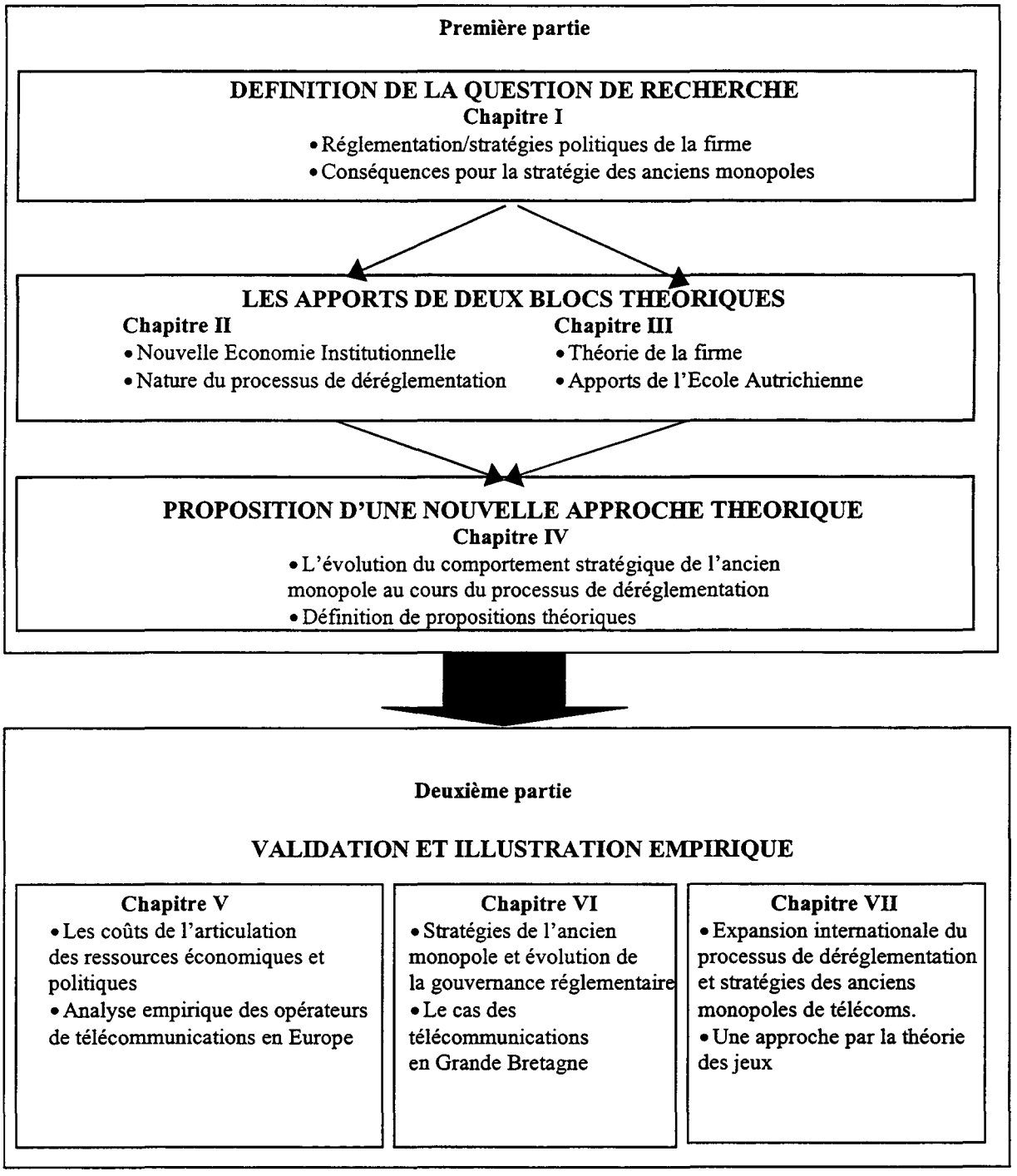
Le **chapitre V** démontre l'existence des coûts d'intégration des activités politiques défensives et des activités de développement de ressources économiques nouvelles au sein des opérateurs de télécommunications déréglementés. L'analyse s'appuie sur une base de données regroupant les principaux opérateurs européens de 1983 à 1996.

Le **chapitre VI** propose une analyse plus approfondie d'un cas de déréglementation : celui des télécommunications en Grande Bretagne. Ce chapitre permet de renforcer certains résultats présentés au chapitre V, mais aussi d'illustrer le mode d'évolution de la gouvernance réglementaire et son influence sur la stratégie économique et politique de la firme déréglementée.

Enfin, le **chapitre VII** développe un modèle de théorie des jeux permettant d'approfondir la question de l'impact de l'internationalisation du processus de déréglementation sur les stratégies des opérateurs nationaux de télécommunications. Nous y montrons que les stratégies intégrées des anciens monopoles n'évoluent qu'à partir du moment où des engagements crédibles permettent à la négociation entre gouvernements de prendre place.

Groupe HEC
BIBLIOTHÈQUE
78351 JOUY-EN-JOSAS Cedex

Figure 3 : Dynamique de la thèse



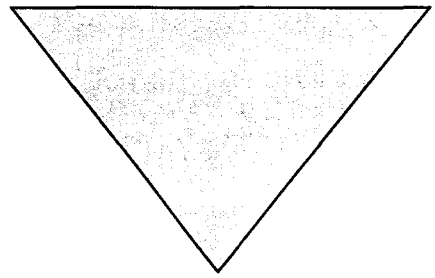
Groupe HEC
BIBLIOTHÈQUE
78351 JOUY-EN-JOSAS Cedex

Première

Partie

CHAPITRE I

REGLEMENTATION ET STRATEGIES POLITIQUES DE LA FIRME



Section 1. L'analyse économique de la réglementation

1. Rationalité des acteurs économiques et réglementation
2. Marché politique et concurrence
3. Concurrence politique et réglementation
4. Conclusion de la section 1

Section 2. Stratégie de la firme en environnement réglementé : application au management stratégique

1. Approches descriptives des stratégies politiques
2. L'intégration des stratégies économiques et politiques, source d'avantage concurrentiel pour la firme
3. L'approche par les ressources politiques de la firme : nouvelle voie pour l'analyse de l'avantage concurrentiel de la firme en environnement réglementé
4. Conclusion de la section 2

Section 3. Le cas des firmes déréglementées

1. Firmes déréglementées et stratégie politique
2. Marché politique et déréglementation des marchés économiques
3. Analyse des ressources politique de la firme déréglementée
4. Les entreprises déréglementées : une inclination 'naturelle' pour une stratégie politique défensive ?

Conclusion du premier chapitre et définition de la question de recherche

CHAPITRE I : REGLEMENTATION ET STRATEGIES POLITIQUES DE LA FIRME

Peu de travaux en stratégies s'attachent à étudier le comportement stratégique des anciens monopoles lors de leur déréglementation (SMITH et GRIMM, 1987). Il existe en revanche une littérature, actuellement en phase de développement, concernant les stratégies des entreprises sur les marchés réglementés (BARON, 1993). Ces travaux, qui s'inspirent grandement de l'économie de la réglementation (NOLL, 1989), mettent principalement l'accent sur la nécessité pour les firmes d'adopter des stratégies politiques leur permettant de peser sur l'évolution de la réglementation (KEIM, 1981). Nous utiliserons ici ces travaux comme point de départ de notre analyse. Les mêmes raisonnements qui permettent d'analyser les comportements des firmes sur les marchés réglementés peuvent en effet être appliqués aux firmes sur les marchés déréglementés (MAHON et MURRAY, 1980 ; MARCUS, 1984). Cela nous permettra de dégager certaines hypothèses mais aussi certaines limites, à partir desquelles sera précisée la problématique générale de cette thèse.

La première section sera consacrée à l'analyse économique de la réglementation qui propose une analyse de l'influence des acteurs économiques sur l'apparition et l'évolution de la réglementation (POSNER, 1974 ; STIGLER, 1971). Dans la deuxième section, nous considérerons les applications de cette littérature au management stratégique, matérialisée par un courant débuté dans les années 1980 et qui prend de l'importance aujourd'hui dans la littérature anglo-saxonne : l'analyse des « *nonmarket strategies* » ou des « *corporate political strategies* » (BARON, 1993 ; HILLMAN et al., 1999 ; SCHULER, 1996 ; SHAFFER et HILLMAN, 2000 ; YOFFIE, 1988). Nous utiliserons pour notre part la dénomination « stratégies politiques » pour évoquer toutes les tactiques et manœuvres que peut employer la firme pour créer, s'opposer à ou influencer une réglementation. De même, nous utiliserons le terme « stratégies économiques » pour caractériser toutes les tactiques et manœuvres que la firme peut adopter sur les marchés économiques (prix, différenciation, alliance, fusion-acquisitions, etc.).

Dans une troisième section, nous appliquerons les développements théoriques issus de ces deux premiers courants aux entreprises dont la stratégie est le cœur de notre thèse : les anciens monopoles

devant faire face à la déréglementation de leur marché. En découleront des enseignements mais aussi des limites, qui permettront de préciser notre question de recherche et la nature attendue de nos contributions.

Section 1. L'analyse économique de la réglementation

L'analyse économique de la réglementation a suscité deux grands types de travaux. Les premiers, de nature normative, visent à déterminer quelle réglementation permet de maximiser l'utilité de tous les acteurs économiques d'une société en proposant des solutions aux déficiences éventuelles du marché. Cette littérature a été baptisée « théorie de l'intérêt général » dans la mesure où la réglementation est perçue comme capable de remédier à certaines carences que le marché ne peut résoudre mais qui affectent sensiblement l'intérêt général (NOLL, 1989)[1]. Le second type de travaux, fondé sur une analyse positive, s'attache plutôt à expliquer la naissance et l'évolution de la réglementation. C'est ce second type de travaux sur lequel nous allons nous pencher ici. Ces travaux, rassemblés sous la bannière de la « théorie de l'intérêt privé »[2], proposent un postulat différent concernant les acteurs économiques et l'existence de la réglementation. Ce courant suppose en effet que les acteurs économiques (groupes d'intérêt, bureaucrates, hommes politiques, firmes, etc.) tentent de faire naître les réglementations ou d'influencer leur évolution pour maximiser leur propre intérêt (PONDAVEN, 1989). C'est de cette théorie de l'intérêt privé qu'est née l'analyse des stratégies politiques des entreprises (BARON, 1993; YOFFIE et BERGENSTEIN, 1985).

§ 1. Rationalité des acteurs économiques et réglementation

Nous présentons ici l'évolution des hypothèses théoriques qui ont mené l'analyse économique à se concentrer de plus en plus sur la théorie de l'intérêt particulier pour expliquer la création et l'évolution de la réglementation sur les marchés économiques.

---

[1] Dans la littérature anglo-saxonne: « *public interest theory* » (NOLL, 1989).
[2] Dans la littérature anglo-saxonne: « *private interest theory* » (NOLL, 1989). Dans la mouvance de l'Ecole de Chicago, qui rejette les hypothèses développées par la théorie de l'intérêt général, la théorie de l'intérêt particulier est aussi baptisée « *economic theory of regulation* » (POSNER, 1974).

A. Les approches issues de la théorie de l'intérêt public

Les premières théories de la réglementation s'appuient sur la vision selon laquelle l'intervention de l'Etat traduit la nécessité d'intervenir dans la sphère économique pour corriger les imperfections du marché[3], et notamment l'apparition de monopoles naturels. Il est le plus souvent fait référence à cette théorie dans la littérature anglo-saxonne sous le nom de *« public interest theory »* (LIPSEY et LANCASTER, 1956). Plusieurs modèles mettent ainsi en avant la nécessité d'une intervention de l'Etat, compte tenu de l'asymétrie d'information dont dispose la firme réglementée (GUESNERIE, 1985). La firme réglementée utilise son asymétrie d'information pour faire des profits supplémentaires (rente monétaire) ou minimiser ses efforts d'activité (rente de relâchement). Face à cette incertitude, l'Etat doit alors diversifier son intervention. REES (1982) et WENDEL (1976) reprennent la même intuition en développant des modèles de mandant-mandataire. La théorie de la réglementation se rapproche alors des problématiques de la théorie de l'agence (NOLL, 1989).

La limite de ce courant est toutefois de considérer que l'Etat est composé d'agents parfaitement informés des désirs et des besoins des individus, et qui n'ont d'autres intentions que d'accéder à ces désirs et ces besoins. Les premières critiques de ce type d'hypothèses furent développées par BUCHANAN et TULLOCK en 1962 dans le cadre de l'analyse économique de la politique (LARGIER, 1991), mais ne furent appliquées que plus tard à la théorie de la réglementation (NOLL, 1989)[4]. A la vision de la réglementation comme moyen de maximiser le bien être social s'en est ainsi peu à peu opposée une autre, montrant que cette réglementation est d'abord destinée à satisfaire certains intérêts particuliers, et notamment ceux des entreprises, qui en tirent des rentes. C'est cette autre version de la théorie de la réglementation qui nous intéresse ici dans la mesure où elle a donné

[3] « Market failures » en anglais.

[4] En économie de la réglementation, les premiers à remettre en cause la théorie de l'intérêt public furent des études insistant sur les distorsions et les inefficacités créées par la réglementation (MEYER et al., 1959 ; CAVES, 1962). AVERCH et JOHNSON (1962) firent aussi naître des doutes quant à la théorie de l'intérêt public en concentrant leur analyse sur le comportement de la firme réglementée. Ils montrèrent comment la régulation, contrôlant l'entreprise par le coût du service rendu, incitait celle-ci à surcapitaliser. Ces travaux ne proposaient toutefois pas une remise en cause totale des hypothèses sur lesquelles reposait jusque là la théorie de la réglementation.

naissance aux théories concernant la stratégie des firmes en environnement réglementé (MARCUS, 1984)[5].

B. Les approches issues de la théorie de l'intérêt particulier

Cette nouvelle théorie de la réglementation, qui a vu le jour au début des années 70 sous l'impulsion de l'Ecole de Chicago, trouve en fait ses racines dans les travaux des économistes qui se sont intéressés à appliquer l'analyse économique au domaine de la politique. DOWNS (1957) ou ARROW (1962) apparaissent en cela comme des précurseurs, cette approche prenant vraiment son essor avec l'Ecole des Choix Publics et notamment la parution du The Calculus of Consent de Buchanan et Tullock en 1962[6]. Avant de présenter les modèles centraux développés par l'Ecole de Chicago à propos de la réglementation, nous présentons les principaux concepts proposés en analyse économique de la politique.

a. Intérêts particuliers et groupes d'intérêt : la demande de réglementation dans un système démocratique

Le point de départ de l'analyse économique de la politique est que les décisions des autorités publiques dans une démocratie, notamment la création de réglementations, ne sont pas prises en fonction de l'intérêt général, mais en fonction de l'intérêt des hommes politiques qui ont été élus pour diriger ces autorités publiques (DOWNS, 1957). Obtiennent des décisions publiques favorables les individus ou les groupes qui permettent à ces hommes politiques de maximiser ce qui constituent la majeure partie de leur fonction d'utilité : des votes grâce auxquels ils pourront être réélus (ARANSON

[5] De la remise en cause des hypothèses qui sous-tendent la théorie de l'intérêt public sont en fait nées deux grandes voies de recherche. La première, que nous présentons par la suite, tend à répondre à une question du type « Comment les réglementations apparaissent-elles, compte tenu de l'existence d'intérêts privés? ». L'autre propose des réponses à une question telle que « Quel est le moyen le plus efficace de réglementer un marché, compte tenu de l'existence d'intérêts privés et d'asymétries d'information? ». Cette approche est née des travaux fondateurs de LOEB et MAGAT (1979) et BARON et MYERSON (1982), relayés par LAFFONT et TIROLE (1986, 1987, 1988, 1990). Nous ne présentons pas ici ces travaux dans la mesure où ils concernent essentiellement le mode d'intervention publique, et pas la stratégie de la firme en tant que telle. Pour une revue de cette littérature, voir par exemple TIROLE (1988).

[6] Pour une bonne revue de la littérature sur le *Public Choice*, voir MUELLER (1989). De même, il existe un recueil en trois volumes des textes fondamentaux publiés dans la mouvance du *Public Choice* (ROWLEY, 1993a, 1993b, 1993c).

et al., 1974; PELTZMAN, 1984). Pour le cas des hommes politiques américains, FENNO (1978)[7] résume ainsi l'importance de cet objectif électoral : « *Representatives and prospective representatives think about their constituencies because they seek support in their constituencies. They want to be nominated and elected, then renominated and reelected. For most members of Congress most of the time, this electoral goal is primary. It is the prerequisite for a congressional career and, hence, for the pursuit of other member goals* » (FENNO, 1978: 31). Le problème central rencontré par ces hommes politiques est le plus souvent d'obtenir suffisamment de soutiens pour s'assurer d'une majorité (HINICH et ORDERSHOOK, 1970). C'est ainsi que la production de réglementation est motivée par des considérations d'intérêt général, mais plutôt par les intérêts particuliers de certains acteurs au sein du jeu démocratique.

En conséquence, certains électeurs ont tendance à se rassembler en groupes de pression pour faire valoir leurs intérêts auprès des autorités publiques et obtenir des réglementations ou des subventions (BUCHANAN et TULLOCK, 1962 : Chapitre III). Ils doivent pour cela être en mesure de garantir le fait que tous les membres du groupe apporteront leur soutien politique au moment du vote (OLSON, 1965). Les groupes de pression peuvent aussi apporter un soutien indirect aux hommes politiques, par exemple sous la forme de contributions à une campagne électorale (BUCHANAN et TULLOCK, 1962 : Chapitre VI). Les groupes de pression sont donc en concurrence pour obtenir des réglementations favorables ou des subventions, les autorités politiques accordant ses faveurs aux groupes offrant le meilleur soutien direct ou indirect (BECKER, 1983).

b. Hommes politiques et bureaucrates : l'offre de réglementation

Les auteurs de l'Ecole des Choix Publics reconnaissent toutefois que les hommes politiques élus (ou souhaitant se faire réélire) ne sont en fait qu'un des types d'acteurs permettant aux firmes ou aux groupes de pression d'obtenir des rentes sur le marché politique. D'autres acteurs sont les bureaucraties, particulièrement quand celles-ci disposent de l'autorité suffisante pour créer des

[7] L'étude empirique réalisée par l'auteur s'appuie sur 18 études de cas de membres du Congrès.

réglementations ou les faire évoluer. Les travaux de NISKANEN (1971) illustrent cette autre approche.

Si les motivations des hommes politiques sont facilement modélisables en terme de votes[8], les hypothèses concernant le comportement des bureaucrates sont toutefois plus difficiles à appréhender. Les premiers modèles supposent que les bureaucrates essaient de maximiser la taille de leurs bureaux, la taille étant notamment mesurée en terme de budget alloué à la bureaucratie en question (GREFFE, 1981). NISKANEN propose un modèle où l'ampleur du budget est positivement corrélée aux objectifs des bureaucrates qui en dépendent, notamment pour ce qui est des salaires, de la quantité et de l'intérêt du travail à fournir, de la réputation, du pouvoir ou de la capacité de redistribution directe à des groupes d'intérêt (NISKANEN, 1971 : 38). Le bureau en question (ou l'administration) cherche donc à maximiser l'ampleur du budget qui lui est alloué, avec la contrainte que le budget permette de couvrir le coût de production d'une quantité Q de service à fournir déterminé par réglementation. Les dirigeants du bureau ont une grande marge de manœuvre pour augmenter le budget qui leur est alloué car ils sont les seuls à avoir une idée précise du coût réel que représente la production de Q. Cela permet aux dirigeants du bureau de demander des budgets plus larges que ceux qui seraient nécessaires si les autorités politiques allouant les budgets connaissaient précisément les coûts nécessaires au bon fonctionnement du bureau[9].

DUNLEAVY (1991) note toutefois que ce modèle fonctionne bien pour des bureaucraties ayant une grande liberté de redistribuer eux-mêmes leurs budgets. En revanche, ce modèle fonctionne moins bien pour expliquer le comportement des autorités de réglementation des secteurs industriels. Cela pour deux raisons. En premier lieu, de nombreuses autorités de réglementation n'ont pas de faculté de redistribution directe et ont peu de marge de manœuvre réelle pour ce qui est de l'octroi de budget (MAJONE, 1996b). En second lieu, les modèles développés par NISKANEN supposent le plus

[8] Dans les modèles de la théorie de l'intérêt particulier, les votes jouent ainsi le même rôle que les prix sur les marchés concurrentiels (MUELLER, 1989).

[9] Pour une discussion du modèle de Niskanen, voir BRETON et WINTROBE (1975) ou LAFAY (1993a). A la suite de ces auteurs, nous considérons ici toute administration comme une bureaucratie, ayant son fonctionnement propre et dont il convient de déterminer la fonction d'utilité. Nous utilisons donc ce terme en référence à la littérature anglo-saxonne, sans donner un sens péjoratif à ce terme.

souvent que la tache des bureaux (la nature de Q et son ampleur) est fixée à l'avance et évolue peu dans le temps. Là encore, il s'agit d'une hypothèse qui s'applique mal aux autorités de régulation qui découvrent le plus souvent la tache à accomplir en se frottant aux réalités du marché. MAJONE (1996b: 65) suggère ainsi que les autorités de régulation ne maximise pas l'ampleur des budgets qui leur sont alloués mais le champ d'influence sur un secteur qui leur est attribué. Ce champ influence leur permet de déterminer les réglementations et d'en octroyer les bénéfices à certains groupes d'intérêt plutôt qu'à d'autres, et permet donc à l'autorité de régulation de participer de manière effective aux transactions ayant lieu sur le marché politique.

Les groupes de pression, parmi lesquels les entreprises, peuvent donc obtenir des réglementations favorables ou des subventions auprès de deux types d'acteur ayant des rationalités différentes: les hommes politiques et les bureaucrates (NISKANEN, 1975)[10]. Ces deux types d'acteurs sont les points d'entrée des groupes de pression sur le marché politique. Une entreprise souhaitant obtenir une réglementation favorable devra déterminer avec quelle autorité il est le plus intéressant pour elle de contracter sur le marché politique.

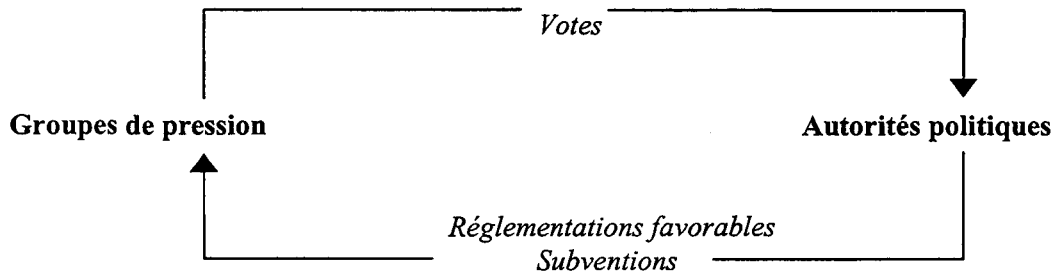
§ 2. Marché politique et réglementation

A. Le marché politique : arène des actions politiques

La théorie de l'intérêt particulier repose donc sur l'existence d'un **marché politique**, où se rencontrent des dirigeants politiques ou des bureaucrates (le gouvernement), et des groupes de pression (composés d'individus ou d'entreprises). Sur ce marché, l'Etat offre des réglementations et demande en échange l'assurance de votes favorables. C'est cet échange que présente la figure 3 ci-dessous.

[10] Certains auteurs ont toutefois critiqués le fait que les modèles d'analyse économique de la réglementation négligent souvent l'arrangement institutionnel liant hommes politiques et bureaucrates (GOLDBERG, 1982; HIRSCHLEIFER, 1976; NOLL, 1989). Bien souvent, les hommes politiques prennent des décisions liées aux conditions du marché politique, mais celles-ci sont exécutées par les bureaucrates. Apparaît alors un problème de type « principal-agent » qui doit être analysé. Nous revenons sur cette critique de type institutionnel au chapitre II.

Figure 4 : Le marché politique



Nous détaillons par la suite les bénéfices et les coûts d'intervention d'un groupe de pression (ou d'une entreprise) sur le marché politique.

B. L'appropriation de la rente, motif de l'action politique

Quel est l'intérêt pour les firmes de tenter d'influencer les décisions publiques ? La réglementation est un moyen pour les entreprises (ou d'autres groupes d'intérêt essayant de faire adopter une réglementation) de limiter la concurrence sur les marchés de la firme ou sur les marchés des facteurs de production, et donc de créer des rentes pour l'entreprise (McCHESNEY, 1987). C'est pour cette raison que les auteurs du *public choice* parlent de « recherche de rente »[11] pour caractériser toutes les activités des entreprises et des groupes de pression sur le marché politique (BUCHANAN et al., 1980; KRUEGER, 1974). Le raisonnement expliquant la création de rente est détaillé dans l'encadré ci-dessous.

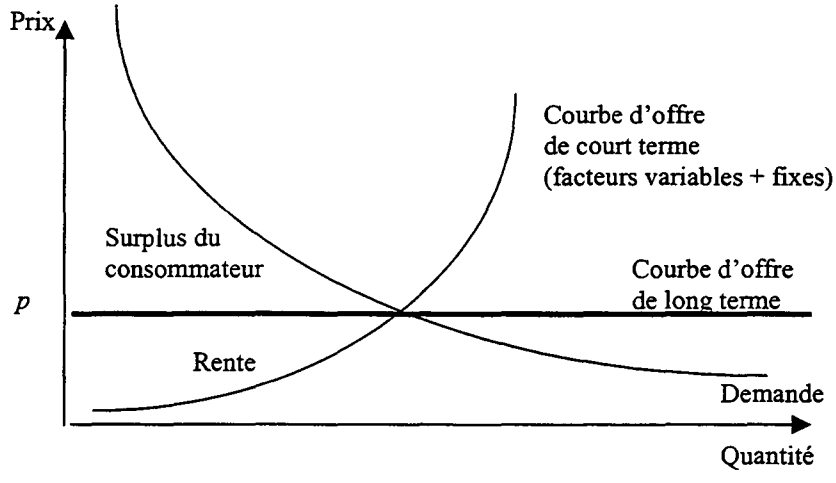
Encadré 1 : La création de rentes économiques (inspiré de BARON, 1993 : 117)

En analyse économique, une rente est au départ la différence entre le prix auquel une unité d'un produit peut être vendue, déterminée par la fonction de demande c'est à dire la quantité de produit que les consommateurs sont prêts à acheter à un prix donné, et le prix (coût) suffisant pour produire cette unité. Ce dernier prix (coût) est déterminé par la courbe d'offre de l'entreprise. Si les

[11] En anglais « *rent-seeking* ». Le *rent-seeking* est aujourd'hui un thème à part entière dans la littérature économique, où les auteurs s'attachent notamment à évaluer la perte sèche que représentent les activités de recherche de rente sur un marché (SHYAM, 1992) ou dans une société (MOHAMMAD et WHALEY, 1984; NALIN et TORSTENSSON, 1995) donnés. Les auteurs comparent le plus souvent le niveau des prix et le surplus des consommateurs sur un marché par rapport à ce que seraient théoriquement les prix, compte tenu des contraintes de production du produit, si ce marché était concurrentiel.

coûts fixes sont irrécouvrables, la rente devient égale au *cash flow* du producteur. La différence entre rente économique et profits comptables est donc liée à l'existence de dépréciation, d'amortissement, et de toutes les dépenses relatives aux facteurs de production fixes. Les rentes économiques dépendent à la fois des conditions de la concurrence sur le marché concerné, et des caractéristiques des firmes. Si, grâce par exemple à l'introduction d'une nouvelle technologie de production, le prix du produit sur le marché concurrentiel venait à baisser, les rentes touchées par les producteurs baisseraient elles-aussi. Conserver ses rentes peut donc passer pour les firmes en place par le lobbying en faveur d'une réglementation qui interdirait l'usage de cette nouvelle technologie de production ou qui interdirait l'entrée de concurrents pouvant en profiter.

Sur la figure suivante, la courbe d'offre représente le coût marginal lié à la production d'une unité supplémentaire d'un produit. Il y a toutefois une courbe d'offre de long terme et une courbe d'offre de court terme. La courbe d'offre de long terme reflète le coût marginal de production sur un marché concurrentiel, où les concurrents forcent l'entreprise à utiliser ses facteurs de production de la manière la plus efficace possible. Quand tous les facteurs de production sont variables et que les marchés pour tous ces facteurs de production sont concurrentiels, la courbe d'offre de long terme est horizontale. Ainsi, sur un marché concurrentiel à l'équilibre, le prix p auquel la firme vendra le produit est égal à son coût marginal et la firme ne fait pas de profit.



La courbe d'offre de court terme correspond à une période au cours de laquelle certains facteurs de production, comme par exemple une usine et des équipements, sont fixes, tandis que les autres, comme par exemple la main d'œuvre, sont variables. Cette courbe est ainsi de pente ascendante. Les entreprises obtiennent alors une rente liée à leurs facteurs de production fixes pour lesquels il n'y a pas de concurrence. Cette rente est la surface sur la figure matérialisée par la différence entre le prix payé par les consommateurs et le coût de production de l'entreprise.

Les réglementations, en empêchant des ajustements concurrentiels de la courbe de demande, ou des courbes d'offre permettent de créer des rentes de long terme pour les entreprises (ou d'autres groupes de pression) (McCHESNEY, 1987). Le concept de rente est donc une des bases de l'analyse du comportement politique des firmes. En obtenant des réglementations au moyen de stratégies politiques, les firmes obtiennent aussi des rentes (BARON, 1993 : 125).

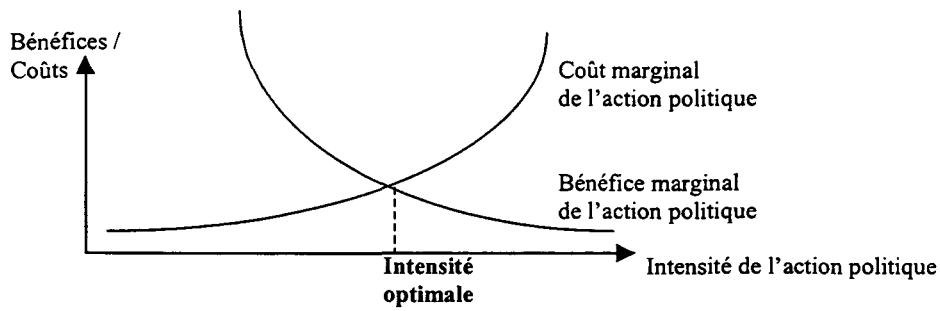
Les consommateurs ont une incitation à essayer de défendre leur surplus en se regroupant sur le marché politique pour faire entendre leur voix (BARON, 1993 : 120). De même, certains groupes d'intérêt, dont les entreprises, ont une incitation à essayer d'augmenter la rente qu'ils touchent sur le marché, par exemple en obtenant des réglementations qui limitent l'entrée de concurrents et relâchent donc la pression concurrentielle sur certains facteurs de production.

Se développent ainsi une offre et une demande de réglementation. La demande de réglementation vient de tous les groupes d'intérêt ou entreprises qui ont intérêt à ce qu'une réglementation soit créée pour leur permettre de toucher une rente qui dure souvent sur le long terme (MOUNTS et al., 1985). Il peut toutefois y avoir de la concurrence entre les demandeurs de réglementations, ce qui potentiellement réduit la rente qui peut être obtenue par les demandeurs (BECKER, 1983).

Il y a aussi des coûts liés à l'action politique (POSNER, 1974), que nous détaillons plus loin. L'existence de ces coûts et de ces bénéfices liés au comportement politique des acteurs permet théoriquement de déterminer la quantité d'action politique optimale qui doit être mise en oeuvre par l'entreprise ou le groupe d'intérêt (BARON, 1993 : 137).

Coûts et bénéfices de l'action politiques sont pris en compte dans le graphique 1, page suivante.

Graphique 1 : L'action politique optimale pour une firme ou un groupe de pression



C. Les coûts de l'action politique

L'Ecole des Choix Publics insiste sur les coûts pour le bien-être de la société issus des activités de recherche de rente (TULLOCK, 1967), qu'elle définit comme « *the resource-wasting activities of individuals in seeking transfers of wealth through the aegis of the state* » (BUCHANAN, 1980).[12] Ce n'est toutefois pas sur ce type de coût que nous souhaiterions mettre l'accent ici, mais sur les coûts qui motivent ou limitent les activités politiques des groupes d'intérêt et des firmes en vue d'obtenir des réglementations. Dans son modèle qui reste célèbre en économie sous le nom de théorie de la capture[13], STIGLER (1971) montre que les groupes d'intérêt qui sont les plus à même de susciter la création de réglementations sont les groupes de petite taille. Le coût d'utilisation du processus politique est en effet beaucoup plus élevé pour un grand groupe que pour un petit groupe. Cela vient du fait qu'un grand groupe crée des incitations pour bon nombre de participants à attendre que les autres membres du groupe aient effectué les actions politiques nécessaires. Ce type de comportement est appelé en économie comportement du « passager clandestin » ou « free-rider » (OLSON, 1965). Quand les comportements de passager clandestin se généralisent au sein du groupe, le groupe n'agit plus et personne ne retire plus aucun bénéfice de la participation à ce groupe. C'est ce que OLSON appelle le problème de l'action collective, qu'il analyse par exemple comme un des principaux facteurs expliquant la baisse de l'inscription aux syndicats.

Plus le groupe de pression est de petite taille, plus il est facile de trouver une organisation permettant de solutionner ce problème de l'action collective. Ainsi, le coût de l'action politique est d'abord un coût d'organisation. Plus de participants à un groupe de pression signifie théoriquement

[12] Une controverse existe toutefois au sein de la littérature économique concernant la possibilité et l'intérêt d'évaluer ces coûts sociaux de la recherche de rente. Certains auteurs considèrent en effet que les activités de recherche de rente, puisqu'elles font partie du fonctionnement réel des marchés devraient être analysées seulement de manière positive et non pas de manière normative, c'est à dire en les comparant par rapport à une situation de concurrence pure et parfaite (DILORENZO, 1988; RICKETTS, 1987). Dans le courant normatif, certains auteurs ont aussi proposés de différencier les coûts liés aux activités de création ou de protection de rentes, dits « *Tullock costs* », et les coûts liés aux activités de remises en cause des rentes, dits « *Tollison costs* ». Ces derniers concernent par exemple les activités politiques visant à remettre en cause une réglementation empêchant l'utilisation d'une nouvelle technologie sur un marché (ABBOTT et BRADY, 1990). Ces coûts sont alors présentés comme moins importants par la société car ils suscitent l'innovation technologique et un meilleur fonctionnement des marchés.

plus de poids politique, mais aussi moins d'influence du fait de coûts d'organisation supérieurs. Les coûts liés au problème de l'action collective peuvent, en outre, se produire à plusieurs moments du processus de décision : au moment de s'accorder sur une stratégie politique, au moment de mettre en place la stratégie, et enfin au moment de s'assurer du bon fonctionnement de la stratégie politique. D'abord, la taille apparaît comme un désavantage lorsqu'il convient de s'accorder sur une stratégie politique. Certains ne prendront pas position pour ménager d'autres intérêts extérieurs à ceux du groupe, et ralentiront ou même gèleront la prise de décision. Ensuite, les coûts d'organisation sont aussi élevés lorsqu'il s'agit de mettre effectivement en place la stratégie politique. Là encore, l'action collective peut créer des retards ou des comportements de passager clandestin mettant en péril l'efficacité de l'action politique. Enfin, l'organisation devra aussi s'assurer que les décisions collectives adoptées par le groupe sont bien respectées par ses membres (BENSON, 1990).

Un autre coût important lié aux activités politiques est un coût d'information (LAFFONT et TIROLE, 1991). Les entreprises ou les groupes d'intérêt doivent en effet acquérir des informations très précises concernant les autorités avec lesquelles ils veulent contracter sur le marché politique, et concernant le processus politique à mettre en oeuvre pour y parvenir. Seuls les groupes d'intérêt les mieux informés peuvent espérer l'emporter lors du processus de concurrence politique (DI LORENZO, 1988). Ce type d'information est toutefois extrêmement long et difficile à obtenir, et donc coûteux. Le modèle de STIGLER (1971) présenté ci-dessous illustre l'impact de ces coûts d'organisation sur l'efficacité des entreprises ou des groupes de pression sur le marché politique.

Encadré 2 : Le modèle de STIGLER (1971)

La première théorie est celle de STIGLER (1971) appelée bien souvent théorie de la capture. Présentant son modèle suite à une étude réalisée sur les entreprises américaines de production d'électricité, alors en situation de monopole, il montre comment un tuteur, réglementant le secteur, est capturé par ces entreprises qui cherchent des rentes au travers d'une réglementation favorable. Cette capture est issue de la force politique représentée par ces entreprises, réunies au sein de groupes de pression (PONDAVEN, 1989). La force politique d'un groupe dépend du nombre d'agents concernés et de leur capacité à se coaliser.

[13] Ce modèle est explicité plus bas.

Stigler suppose ainsi que le tuteur cherche à se faire réélire, dans un vote à la majorité. A la différence des modèles issus de la théorie de l'intérêt public, le tuteur politique ne cherche en aucun cas à maximiser le bien-être social, c'est à dire le bien-être agrégé de tous les membres d'une société, mais uniquement sa propre utilité. L'action des groupes de pression a un impact sur deux éléments fondamentaux de la fonction d'utilité de l'homme politique: les votes et les contributions pécuniaires à sa campagne électorale. L'homme politique favorise toutefois les décisions qui ont un impact direct sur les votes qu'il pourra obtenir lors d'une prochaine élection.

Stigler note toutefois que deux types de coûts limitent la capacité d'un groupe de pression à procurer des votes et de l'argent. D'abord un coût d'information. Les membres du groupe doivent s'informer des accords passés avec les hommes politiques, pour pouvoir voter de manière adéquate le jour voulu. De plus, un groupe de pression est contraint par des coûts d'organisation. Les membres d'un groupe doivent pouvoir s'organiser, parvenir rapidement à des prises de décision pendant la négociation avec les hommes politiques, et agir en conséquence lors de l'élection. Stigler s'inspire ici des coûts de l'action collective mis en lumière par OLSON (1965)[14]. Du fait de ces coûts d'information et d'organisation, les groupes de taille réduite tendent à l'emporter sur les groupes de taille plus importante, même si ils rapportent dans l'absolu plus de votes. Comme le noteront BECKER (1983), PELTZMAN (1989) et POSNER (1974) par la suite, cette prise en compte des coûts d'information et d'organisation lors de l'action politique des groupes de pression resteront un aspect fondamental de la théorie de l'intérêt particulier : au-delà d'une certaine taille, les rendements du groupe de pression deviennent décroissants.

Le rôle du gouvernement dans ce modèle de Stigler est de définir son programme politique et d'en assurer l'information auprès des électeurs. L'essentiel de la transaction s'effectue sur un marché politique dont la demande est représentée par des groupes d'électeurs. Les représentants politiques des électeurs forment l'offre. Le marché alloue les transferts de richesse les plus importants aux électeurs dont la demande effective est la plus forte. Les dysfonctionnements du marché économique suffisent donc à créer une demande de réglementation.

§ 3. Concurrence politique et réglementation

A. Concurrence politique et réglementation optimale pour le gouvernement

Les autorités politiques cherchent à maximiser le soutien politique en leur faveur aux prochaines élections. Il est toutefois difficile pour eux de satisfaire tous les électeurs à la fois, les hommes

[14] Stigler cite ici explicitement Olson, même si certains auteurs lui ont reproché de ne considérer qu'une partie de l'approche de cet auteur, centrée sur les coûts de l'action collective, tout en négligeant l'autre partie qui s'attache à l'importance des institutions (LEVINE, 1989: 42; NOLL, 1989: 49).

politiques étant limités dans les ressources qu'ils peuvent distribuer. Ainsi, les hommes politiques doivent effectuer des choix. Comment ces choix sont-ils opérés ? L'homme politique va d'abord essayer de satisfaire les intérêts de certains groupes de pression qui lui rapporteront le plus sûrement des votes. Pour cela, il faut que les groupes de pression soient organisés de manière suffisamment efficace pour pouvoir garantir aux hommes politiques que les membres du groupe voteront pour eux en masse si la politique adoptée les satisfait.

Quelle est la politique qui rapporte le plus de votes aux hommes politiques ? WILSON (1989) montre qu'il s'agit d'une politique dont les coûts sont dispersés sur un grand nombre d'électeurs, qui ont alors peu de chance de se coaliser du fait de coûts d'organisation trop importants, et donc les bénéfices sont en revanche attribués à un ou quelques groupes de pression bien identifiés. Dans ce cas, en effet, la réglementation en question garantit au gouvernement un soutien politique massif de la part des membres du groupe de pression (ou de ceux qui s'y rattachent), tandis que le grand nombre des autres électeurs ne pénalisera pas le gouvernement pour autant. Un impôt payé par toute la population mais permettant de subventionner un groupe d'intérêt particulier est, de ce point de vue, une réglementation idéale pour un gouvernement souhaitant se faire réélire.

Toutefois, un gouvernement ne va, malgré tout, pas nécessairement favoriser uniquement un groupe de pression de préférence à tous les autres. Son intérêt est plutôt de répartir les ressources qu'il peut distribuer à plusieurs groupes concurrents pour obtenir un soutien politique optimal. L'alignement des intérêts en faveur ou contre une réglementation est donc une dimension essentielle à prendre en compte pour le gouvernement. Cette dernière remarque est l'objet du modèle de PELTZMAN (1976) décrit ci-dessous.

Encadré 3 : Le modèle de PELTZMAN (1976)

PELTZMAN (1976) donne une version plus complète de la théorie de l'intérêt particulier en montrant que la politique réglementaire ne favorise pas nécessairement un groupe d'intérêt de préférence à un autre, mais tend plutôt à préserver une distribution optimale des rentes entre les coalitions les mieux organisées. Son modèle repose donc sur des hypothèses similaires à celui de Stigler, à ceci près que l'homme politique maximise son utilité en allouant de manière optimale les rentes liées à la réglementation parmi les groupes d'intérêt. Ainsi, tant que certains groupes

d'intérêt ou regroupement de consommateurs pourront offrir des votes ou un soutien financier en échange d'un certain degré de réglementation, fournir la totalité de la rente à un seul groupe d'intérêt ne constitue pas un équilibre politique.

Toutefois, deux facteurs peuvent influer sur ce résultat. D'abord les coûts d'information et d'organisation mis en lumière par Stigler. Ensuite le fait qu'il y aurait peu de bénéfices politiques à attendre d'une dissémination de la rente à tous les membres de la société. Pour ces deux raisons, l'homme politique souhaitant se faire réélire contractera avec plusieurs groupes sur le marché politique, mais pas un nombre trop important. L'auteur met en lumière le fait que l'essence du jeu politique est de favoriser un petit nombre de gagnants, tout en disséminant les coûts sur un très grand nombre de perdants. En d'autres termes, l'homme politique dans le modèle de Peltzman souhaite satisfaire un maximum de groupes d'intérêt, mais doit composer avec la contrainte issue des fonctions de coûts et de bénéfices de l'industrie réglementée[15]. Peltzman poursuit donc son analyse en proposant une analyse en statique comparative des différentes conditions de coûts et de demande sur l'équilibre politique obtenu. Il montre que la réglementation avantage le producteur en période de récession économique et inversement profite au consommateur en période de croissance. Parallèlement il devient moins indispensable de soutenir quelques agents dès que la croissance se maintient de périodes en périodes.

B. Ignorance rationnelle et concurrence sur le marché politique

Une contrainte à laquelle doit faire face le gouvernement en place est « l'ignorance rationnelle » des électeurs. Un électeur sait en effet que son vote aura un impact extrêmement faible sur le résultat des élections (RIKER et ORDESHOOK, 1973). Il n'est donc que très faiblement incité à fournir les efforts nécessaires pour obtenir des informations et comprendre le programme politique des différents candidats à l'élection (ARANSON, 1990). En ce sens, les électeurs sont le plus souvent rationnellement ignorants au moment du vote (DOWNS, 1957).

[15] La théorie de la réglementation issue de l'Ecole des Choix Publics présente toutefois un paradoxe dans son explication de l'existence d'une réglementation concernant les services publics. CREW et ROWLEY (1986) parlent à ce propos du « paradoxe de Peltzman ». En effet, la théorie de la réglementation suggère que la rente que l'entreprise pourrait obtenir sur un marché présentant les caractéristiques d'un monopole naturel est supérieure à la rente que l'entreprise pourrait obtenir en adoptant une stratégie politique lui garantissant un monopole réglementé. La solution de ce problème proposé par CREW et ROWLEY (1986) est que la rente issue d'une réglementation est finalement supérieure à la rente obtenue sur un marché concurrentiel contrôlé par des autorités chargées de surveiller le bon fonctionnement de la concurrence (antitrust). En effet, les coûts de l'action collective sont plus importants dans le cas d'une réglementation de type antitrust, dont les conclusions ont une portée plus large, que dans le cas d'une réglementation comme celle en vigueur dans les secteurs considérés comme des monopoles naturels.

Cette situation donne une grande marge de manœuvre aux hommes politiques pour octroyer des réglementations favorables aux groupes les mieux organisés, comme présenté précédemment. Toutefois, certains auteurs ont insisté sur le fait que les électeurs ne sont pas toujours rationnellement ignorants (JOSKOW et NOLL, 1981). Il y a des questions politiques pour lesquelles les électeurs se passionnent, et qui prennent ainsi une importance cruciale pour les hommes politiques au moment de gagner une élection. Ce thème est connu dans la littérature sous le nom de « *political saliency* » (NOLL, 1989). Quand un problème politique apparaît « *salient* », c'est à dire important pour les électeurs, les hommes politiques ne peuvent le négliger et ne peuvent le régler uniquement par des considérations liées à la satisfaction d'intérêts particuliers. L'intérêt général rentre alors en ligne de compte, par le biais des divers groupes de pression qui sont en concurrence sur le marché politique pour tirer parti du problème en question.

Cette approche montre que la frontière entre théorie de l'intérêt particulier et théorie de l'intérêt général n'est pas aussi claire qu'elle pouvait apparaître au premier abord. Même en considérant que les hommes politiques sont rationnels et cherchent à maximiser leur intérêt personnel grâce au marché politique, les considérations d'intérêt général réapparaissent à travers la concurrence entre les groupes de pression sur les problèmes politiques « *salient* ».

La nature de la concurrence politique amène donc les gouvernements à favoriser des décisions politiques, notamment la création de réglementations, qui ne sont pas nécessairement en opposition avec ce que les économistes de la théorie de l'intérêt général avaient tendance à préconiser. Certains parlent alors de la nécessité de mettre en place une théorie de la réglementation « synthétique » (PONDAVEN, 1989). Parmi ces théories, on note notamment celles de BECKER (1983) et KEELER (1984). Ces auteurs tentent d'expliquer le phénomène réglementaire en combinant les deux grandes approches envisagées précédemment. Ils montrent ainsi comment, si on considère un secteur où il y a des erreurs du marché (dues à des externalités, des économies d'échelle ou des indivisibilités) le régulateur, même s'il maximise les votes, sera obligé de tenir compte de la contrainte du secteur, et devra donc réglementer en conséquence.

Encadré 4 : Le modèle de BECKER (1983)

Le modèle de BECKER (1983) repose sur les mêmes postulats que celui de Peltzman : les groupes exercent des pressions sur le processus de décision politique, pour obtenir des bénéfices liés à la réglementation, et l'équilibre politique obtenu se trouve à l'intersection de la pression marginale des différents groupes d'intérêt. Toutefois, Becker rajoute un postulat par rapport à Peltzman : les avantages obtenus par un groupe de pression sur le marché politique ont un impact sur les pertes et les gains des autres groupes de pression participant au processus politique. Ainsi, le processus de création de la réglementation impose une incertitude concernant les taxes et les subventions obtenues par chacun des groupes. C'est cette incertitude qui amène Becker à considérer que l'efficacité politique d'un groupe est déterminée non pas par son efficacité absolue, mais par son efficacité relative, c'est à dire l'impact politique de ce groupe sur les partis concurrents. Cette efficacité relative implique que le groupe exerçant la pression ne soit pas indifférent à des considérations d'intérêt général bien qu'il vise par son action politique à satisfaire ses intérêts particuliers.

La conclusion la plus importante de cette analyse de Becker est que le processus de décision politique tend peu à peu à favoriser l'efficacité économique, c'est à dire va dans le sens de l'intérêt général, même si les groupes d'intérêt recherchent leur intérêt. En effet, ni les vainqueurs ni les perdants du jeu politique ne s'opposent aux changements réglementaires qui éliminent les pertes sèches infligées aux deux types de groupe.

§ 4. Conclusion de la section 1

Les principales contributions des théories de la réglementation pour notre propos sont donc les suivantes :

1. La création ou l'évolution de la réglementation est déterminée sur un marché politique où se rencontrent des demandeurs de réglementation, généralement coalisés en groupes d'intérêt, et un offreur de réglementation, i.e. l'autorité politique ayant le pouvoir de mettre en place une réglementation nouvelle ou de faire évoluer la réglementation existante. Sur ce marché politique, l'autorité politique est censée maximiser les votes lui permettant de se faire réélire, ou bien les moyens permettant d'obtenir d'autres votes (comme par exemple les contributions à une campagne électorale).

2. Les groupes de pression les mieux organisés et de petite taille tendent à mieux tirer profit du processus politique que les grands groupes peu organisés. Ce résultat est lié à l'existence de coûts

d'information et d'organisation qui rendent difficiles l'action collective au sein des groupes de grande taille.

3. Un homme politique souhaitant se faire réélire ne va pas nécessairement essayer de fournir la rente maximale à un groupe de pression, mais plutôt essayer de maximiser le soutien politique qu'il peut obtenir de la part de plusieurs groupes.

4. Ce sont toutefois le plus souvent les producteurs d'une industrie qui sont les moteurs de la création et de l'évolution d'une réglementation. Ce sont eux en effet qui ont le plus intérêt à limiter l'entrée de concurrents sur leur marché, et qui ont souvent des coûts d'organisation les plus faibles.

5. Même si les différents acteurs du marché politique tendent à maximiser leur propre intérêt, des réglementations ou des évolutions réglementaires ayant des effets positifs sur la société toute entière ne sont pas à exclure. Toutes choses égales par ailleurs, les gains à attendre d'une réglementation imposant des pertes sèches à la société sont moins importants que les gains à attendre d'une réglementation qui permettrait d'éviter ces pertes sèches.

Nous explorons maintenant la manière dont ces contributions de l'analyse économique de la réglementation ont été appliquées dans la littérature en management stratégique, pour aboutir à une théorie de la firme au sein d'un environnement réglementé.

Section 2. Stratégie de la firme en environnement réglementé : application au management stratégique

Les premiers travaux en management stratégique portant sur les activités politiques des firmes datent de la fin des années 70[16]. Pour APLIN et HEGARTY (1980), les chercheurs en management s'intéressaient peu à ce type d'activité jusqu'alors, du fait du faible pouvoir des agences de régulation. Ces agences ont pris de plus en plus de poids dans le jeu économique à partir des années 60, ce qui a fait naître pour les entreprises à la fois une contrainte mais aussi un accès direct à la prise de décision

[16] Un des premiers ouvrages sur le sujet est WEIDENBAUM (1977). La première revue de littérature sur le sujet remonte à 1980, et a été effectué par EPSTEIN (1980). Toutefois, cette revue de littérature portait sur des travaux d'économie et de sciences politiques, mais pas en management. Comme le notent BODDEWYN et BREWER (1994), la seule littérature managériale analysant les comportements politiques des firmes avant les années 80 était issue du champ du management international (ou « international business » dans la littérature anglo-

réglementaire. Ainsi, alors que seulement 130 entreprises employaient des spécialistes du lobbying en 1961, 659 entreprises sont représentées à Washington en 1979, dont 247 ont des bureaux permanents (YOFFIE, 1988). Le chiffre est aujourd'hui nettement plus élevé (SCHULER, 1999).

Cette analyse est évidemment très liée au cas américain. En Europe, les traditions d'intervention des entreprises dans le domaine politique sont différentes. Cette différence n'a toutefois pas stimulé les travaux concernant les stratégies politiques des entreprises européennes, mis à part certaines contributions isolées en science politique[17]. Force est en effet de constater que la recherche en gestion ne s'est jamais vraiment attachée à l'étude des comportements politiques des entreprises. Mis à part certains travaux, d'essence sociologique ou historique, qui y touchent de manière marginale[18] et quelques manuels décrivant des cas de lobbying ou tentant d'établir une méthodologie pour pratiquer le lobbying en Europe (LAMARQUE, 1994 ; NONON, CLAMEN, ALBERT, 1991), on trouve en Europe peu de travaux étudiant le comportement politique de la firme. Cette tendance tend toutefois à s'inverser aujourd'hui, avec notamment plusieurs thèses en gestion consacrées aux stratégies politiques des entreprises (ATTARÇA, 1999 ; BENSEDRINE, 1998 ; DEMIL, 1998).

En outre, il convient de noter que les différents travaux cités jusqu'ici ne concernent pas des marchés ou des entreprises déréglementées[19]. Il convient donc pour nous de s'appuyer sur la littérature existante pour construire notre propre approche. Nous proposons donc ici une revue de littérature qui a pour but d'analyser comment les propositions de l'analyse économique de la réglementation ont été transposées au management stratégique, et quels sont les concepts clés, issus de cette littérature récente, qui nous aideront pour notre propre construction.

---

saxonne). Nous nous accordons toutefois avec les auteurs pour considérer que même cette littérature de management international ne montrait qu'une infime partie de la richesse des stratégies politiques.

[17] Voir par exemple GREENWOOD (1992), MAZEY et RICHARDSON (1993), ou PEDLER et VAN SCHENDELEN (1994), VAN SCHENDELEN et JACKSON (1987).

[18] Comme par exemple COHEN (1992), COHEN et BAUER (1985) ou DUMEZ et JEUNEMAITRE (1991), qui abordent la question du comportement politique des firmes en France et en Europe, mais sans en faire leur principal objet d'analyse.

[19] Cette focalisation sur les marchés réglementés vient probablement du fait que, comme pour l'analyse économique de la réglementation, la déréglementation est en général analysée comme un cas d'évolution réglementaire pouvant engendrer des gains ou des pertes pour l'entreprise, mais qui ne mérite pas un traitement particulier. Nous discuterons cette proposition dans le chapitre 4 de cette thèse.

La littérature portant sur les stratégies politiques des entreprises est aujourd'hui nettement plus avancée et sophistiquée qu'elle ne l'était il y a 15 ans. Les premiers travaux sur le sujet publiés dans les grandes revues de management stratégique remontent en effet à 1980, et étaient d'essence principalement descriptive[20]. En intégrant les éléments fondateurs de l'analyse économique de la réglementation, identifiés précédemment, d'autres travaux se sont peu à peu développés, pour obtenir aujourd'hui un vrai champ avec ses débats et interrogations internes, mais aussi ses certitudes communes.

Parler de stratégie intégrée suppose aussi de différencier l'environnement économique et l'environnement politique, comme le suggérait l'analyse économique de la réglementation présentée dans la section précédente[21]. BARON (1995) propose ainsi la définition suivante : *« The nonmarket environnement consists of the social, political and legal arrangements that structure interactions among companies and their public. For many companies, nonmarket forces have a major impact on performance; hence these forces warrant the same high level of attention in business strategy as do market force »* (BARON, 1995: 73).

Nous distinguons ici deux types de travaux. D'abord, les travaux de nature descriptive, où les auteurs tentent d'expliquer les comportements politiques des entreprises. Ensuite, les travaux de nature normative, où les auteurs s'attachent à déterminer la nature de l'avantage concurrentiel dont l'entreprise bénéficie sur le marché politique.

§ 1. Approches descriptives des stratégies politiques

Les travaux de nature descriptive, dont les premiers datent des années 80, s'attachèrent tout d'abord à identifier les différentes stratégies politiques mises en oeuvre par les firmes. Viendront

[20] Depuis le début des années 90, plusieurs articles concernant les stratégies politiques ont été publiés dans toutes les grandes revues de management (*Strategic Management Journal*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Journal of Management*). De même, deux livres de référence, écrits notamment pour soutenir l'enseignement de la matière dans les écoles de management, ont été publiés : MARCUS (1984), et surtout BARON (1993). Enfin, une revue spécialisée sur le sujet a vu le jour en 1999 : *Business and Politics*.

[21] Baron parle de « market strategies », qui caractérisent ici ce que nous appelons les stratégies économiques, et de « nonmarket strategies », c'est à dire les stratégies politiques ici.

ensuite des recherches visant à rendre compte des déterminants de l'engagement des firmes dans ce type de stratégies.

A. Les sept types de stratégies politiques

Ces travaux fonctionnent le plus souvent par questionnaires, envoyés à des experts et à des dirigeants d'entreprise, et ont pour grand mérite d'identifier les éléments propres à l'entreprise (organisation, taille, dépendances multiples,....) qui mènent à la formulation de stratégies d'influence. Les auteurs comparent pour cela les différents types d'entreprises (entreprises publiques, entreprises privées tournées ou non vers le profit), ou bien comparent les entreprises aux autres organisations intervenant dans le jeu politique (groupes d'intérêt, administrations,...). Au moyen d'une enquête réalisée sur un échantillon d'entreprises américaines, APLIN et HEGARTY (1980) établissent ainsi la première typologie des stratégies d'influence menées par les firme. Le tableau 4 rend compte de cette typologie.

Tableau 4 : Typologie des stratégies et des techniques employées pour influencer une réglementation (d'après APLIN et HEGARTY, 1980)

	Catégories de stratégies			
	Information	**Débat public**	**Pression directe**	**Politique**
Méthodes d'influence	Témoin expert Visite personnelle Apports d'arguments spécifiques Rapports techniques	Publication de votes Influence d'un troisième parti Lettre de campagne Campagne média	Menaces Soutien financier	Contact auprès d'un membre de l'Assemblée Contact auprès d'un collègue

BIRNBAUM (1985) étudie lui les réponses des firmes réglementées au régulateur, en sondant les dirigeants de différents types d'organisations. Il montre ainsi que les entreprises à capitaux publics disposent de plus d'influence sur la réglementation que les entreprises à capitaux privés et tournées vers le profit, et que les premières préfèrent les stratégies reposant sur la diffusion d'informations (rapports, contacts personnels et directs avec des bureaucrates) alors que les secondes comptent plus

sur les stratégies de pression (campagne dans les médias, constitution de groupes de pression,...). De même, il établit un avantage significatif pour les grandes entreprises (par rapport aux petites) dans les rapports avec le régulateur.

Il existe aujourd'hui dans la littérature sept grands types de stratégies politiques constituant des catégories acceptées par la plupart des auteurs.

• En premier lieu, le **lobbying**, qui peut être effectué soit directement par les managers de la firme, soit par des lobbyistes externes. Le lobbying peut être défini comme la fourniture d'informations, par un ou des représentants de l'entreprise, aux autorités politiques ou réglementaires. A la différence d'autres tactiques politiques comme les témoignages au cours d'auditions publiques, la spécificité du lobbying est de ne pas apparaître en pleine lumière. Les entreprises produisent des informations concernant la situation sur leurs marchés, et utilisent ces informations pour influencer les décisions des autorités politiques. Obtenir l'accès à ces autorités est bien entendu un élément fondamental du lobbying, de même que le développement d'une réputation qui donnera de la crédibilité aux informations fournies. DICKIE (1984) montre que, aux Etats Unis, ce type de stratégie politique fonctionne mieux auprès des autorités de régulation, composées de bureaucrates nommés à ce poste, qu'auprès des élus, membres du Congrès.

• Le second type de tactique s'apparente à « **l'activisme** ». Les auteurs américains parlent de « **constituency building** » (KEIM, 1981 ; HILLMAN et HITT, 1999 ; LORD, 2000b). Cette tactique consiste à mobiliser les électeurs, ou du moins certains électeurs, sur un sujet pour pousser les autorités politiques à légiférer. Tout un courant de la littérature concernant les stratégies politiques consiste à montrer que cette tactique peut s'avérer être très efficace pour les entreprises, même si elle demande aussi des efforts inhabituels pour ce type d'organisation (APLIN et HEGARTY, 1980; BAYSINGER, 1984; BAYSINGER, KEIM et ZEITHAML, 1985).

• La troisième tactique politique est la **formation de coalition**. Dans ce cas, l'entreprise ne cherche pas à mobiliser les électeurs, mais plutôt à mobiliser d'autres entreprises ou d'autres groupes dont les intérêts seraient alignés avec ceux de l'entreprise (WEXLER, 1982). L'objectif est ici d'obtenir un poids politique que l'entreprise n'aurait pas toute seule. Dans bien des cas, les entreprises

profitent de structures déjà existantes pour former des coalitions. Les associations regroupant les diverses entreprises d'un même secteur sont un exemple de ce type de coalitions « pré-organisées ».[22] Il existe toutefois aussi des cas où les entreprises doivent former des coalitions ad-hoc, ce qui réclame souvent de nombreux efforts et de nombreux coûts d'organisation pour parvenir à un consensus (HINCKLEY, 1979).[23]

• La quatrième tactique que la firme emploie sur le marché politique est le **témoignage au cours d'auditions publiques**. Les autorités de régulation ou les assemblées parlementaires organisent fréquemment des auditions publiques pour obtenir des informations concernant un secteur et pour entendre les participants de vive voix. Là encore, des informations sont fournies par les entreprises, dans l'optique d'influencer la décision publique. Toutefois, à la différence du lobbying, cette tactique procure une marge de manœuvre moindre dans la mesure où les informations fournies sont consultées et vérifiées non pas seulement par les autorités elles-mêmes, mais aussi par les autres acteurs du marché politique. Ce type de manœuvre est ainsi mis en oeuvre essentiellement pour permettre à la firme de gagner ou de ne pas perdre en crédibilité, particulièrement par rapport à ses concurrents directs (KEIM et ZEITHAML, 1981).

• Les entreprises peuvent encore adopter un comportement **d'entrepreneur politique**, consistant à influencer les autorités politiques par des voies qui ne sont pas les voies traditionnelles empruntées par les groupes de pression ou les entreprises en place (YOFFIE et BERGENSTEIN, 1985). Cette tactique est difficile à mettre en oeuvre, mais s'avère incontournable pour les entreprises isolées ou qui n'ont pas habituellement accès au marché politique.

• La firme peut aussi adopter **une stratégie électorale**. Il s'agit là d'amener des ressources aux candidats à une élection, soit sous la forme de contributions financières, de déclarations publiques ou d'actions diverses favorisant un candidat plutôt qu'un autre. Cette tactique repose sur des rapports

---

[22] Les auteurs anglo-saxons parlent alors de « *peak associations* ».

[23] Il est intéressant de noter que la possibilité de se coaliser est un avantage du marché politique sur les marchés économiques. Sur les marchés économiques, en effet, les firmes sont sujettes à de nombreuses pressions, notamment de la part des autorités de la concurrence, rendant difficiles, risquées et potentiellement coûteuses les coalitions (on parle alors de comportements collusifs). Sur le marché politique, en revanche, aucune réglementation n'empêche les firmes de se coaliser (BODDEWYN et BREWER, 1994).

privilégiés avec un candidat ou un parti politique. Aux Etats Unis, les contributions sont le plus souvent effectuées par l'intermédiaire d'un *Political Action Committee* (PAC)[24], créé en vue de soutenir un candidat lors d'une élection. Certains travaux ont montré que les entreprises cherchaient surtout par l'intermédiaire de ces financements à obtenir des contacts avec des membres clés de certains de ces comités (KEIM et ZARDKOOHI, 1988).

• Enfin, la firme peut utiliser **les voies judiciaires**, en portant un cas devant les tribunaux. Cette stratégie peut être extrêmement intéressante pour une entreprise qui souhaite ralentir un processus de réglementation, dans la mesure où les jugements peuvent prendre beaucoup de temps et où l'entreprise peut toujours faire appel du jugement d'une cours devant une autre[25]. Cette tactique permet aussi aux entreprises de s'opposer à, ou de supplanter, les décisions de certaines autorités de réglementation.

Tableau 5 : Les différentes stratégies politiques

Tactiques	Principales caractéristiques
Lobbying	• Fourniture d'informations • Contacts privés avec les autorités publiques
Activisme	• Motivation/information à destination des électeurs • Stratégie ouverte sur le public
Formation de coalitions	• Stratégie tournée vers les autres entreprises ou groupes de pression • Stratégie plutôt privée
Témoignage au cours d'auditions publiques	• Fourniture d'informations • Maintenir la crédibilité de l'entreprise • Stratégie ouverte sur le public
Entrepreneurship politique	• Nouvelles méthodes pour accéder aux autorités politiques • Stratégie soit privée, soit publique
Stratégie électorale	• Financement de candidats aux élections • Stratégie privée
Stratégie judiciaire	• Changer l'institution • Stratégie plutôt privée

[24] Les contributions aux PACs ne sont toutefois pas limitées aux entreprises, de nombreux groupes de pression intervenant sur le marché politique par ce biais. Il suffit pour créer un PAC de constituer un groupe de 50 personnes, puis de le faire enregistrer le groupe auprès du Federal Election Committee. Le groupe pourra ensuite apporter son soutien à un candidat pour un montant fixé par la loi (KEIM et ZEITHAML, 1988).
[25] Cette tactique est très utilisée dans les télécommunications aux Etats Unis (de FIGUEIREDO, 1997).

B. Les déterminants pour les firmes de l'engagement dans une stratégie politique

a. Premiers travaux empiriques

Les premiers travaux empiriques, de nature descriptive, visent à expliquer pourquoi les firmes décident d'allouer des ressources à l'action politique. On note en fait deux groupes de travaux. Ceux réalisés dans les années 80, généralement de nature purement empirique, visaient à expliquer les montants alloués par les firmes aux « *political action committee* » (PAC) aux Etats Unis. Ces travaux insistent le plus souvent sur deux facteurs expliquant la décision des firmes d'investir dans ces PACs (ESTY et CAVES, 1983; MASTERS et KEIM, 1986; MUNGER, 1988; PITTMAN, 1988; SALOMON et SIEGFRIED, 1977; ZARDKHOOI, 1985). D'abord, la taille de la firme, qui lui procure (1) des ressources financières pour payer les coûts fixes importants que représentent souvent les stratégies politiques, ainsi que (2) du prestige à ses dirigeants pouvant procurer un accès au marché politique, (3) une expertise liée aux différents problèmes politiques rencontrés à travers ses activités, et enfin (4) une capacité à mobiliser employés et actionnaires. Ensuite, la dépendance de la firme à des contrats publics ou à des réglementations rend aussi plus probable sa décision de développer une stratégie politique.

b. Action collective et stratégies politiques des firmes

Plus récemment, les auteurs se sont appuyés sur la théorie de l'action collective, présentée dans la section précédente (LENWAY et REHBEIN, 1991; SCHULER, 1996), ainsi que sur la théorie de la firme pour expliquer la décision de la firme de se lancer dans une stratégie politique (SCHULER, 1999), ou dans un type de stratégie politique plutôt qu'un autre (DE FIGUEIREDO et TILLER, 2001).

En accord avec les travaux plus anciens présentés ci-dessus, SCHULER (1996) montre l'importance des parts de marché détenues par la firme, ainsi que des conditions économiques (croissance de la demande intérieure) pour expliquer la propension des firmes à participer à des pétitions ou à des auditions publiques dans le cadre de discussions concernant l'ouverture du marché américain à des produits venus de l'étranger.

LENWAY et REHBEIN (1991) s'intéressent tout particulièrement à la manière dont les firmes essaient d'influencer une autorité de régulation (et non pas des représentants au Congrès, qui ont fait l'objet de la plupart des travaux précédents). Les auteurs distinguent trois groupes d'entreprises (les *leaders*, les suiveurs et les *free-riders*) et s'appliquent à déterminer pourquoi une firme appartient à l'un de ces groupes ou à un autre. Cette analyse confirme l'importance des ressources financières de la firme ainsi que de la concentration de l'industrie, qui font de l'entreprise un *leader* ou un suiveur plutôt qu'un *free-rider*. Un autre point intéressant est que l'existence de bureaux à Washington incite aussi la firme à être un leader plutôt qu'un free-rider. Des compétences politiques accumulées ainsi qu'une organisation existante favorisent donc une forte implication de la firme sur le marché politique.

c. Organisation et stratégies politiques

Dans le même esprit, MARTIN (1995) montre que les déterminants de l'action politique des firmes ne sont pas uniquement liés à leur environnement économique, mais aussi à leur organisation et à l'expérience qu'elles ont accumulée. Dans une étude empirique appliquée au secteur de la santé aux Etats Unis, l'auteur montre que la nature de l'organisation a un impact fondamental sur la décision d'une entreprise à adopter une stratégie politique. SCHULER (1999) renforce cette position par une autre recherche empirique portant sur 1292 entreprises industrielles américaines. L'auteur y considère plusieurs facteurs organisationnels : l'existence d'un bureau de la firme à Washington, l'embauche de consultants en lobbying à Washington, l'existence d'un bureau de *public affairs* à l'intérieur de la firme, l'expérience politique de la firme, ainsi que le *slack* organisationnel existant à l'intérieur de la firme. Ces facteurs s'avèrent avoir une importance au moins aussi significative que les facteurs d'ordre économique (concentration au sein de l'industrie, degré de syndicalisation, taux de chômage, chiffre d'affaire, part des achats publics) pour expliquer l'existence de stratégies politiques (classifiées dans l'étude comme étant soit des participations à des auditions publiques, soit des participations à des groupes d'étude et de conseil pilotés par des autorités publiques, soit la participation à des actions politiques visant à influer sur l'entrée de concurrents étrangers sur le marché américain, soit des participations financières à des comités fournissant des informations à la Chambre ou au Sénat).

Utilisant une modélisation PLS[26], l'auteur montre aussi que les facteurs économiques et organisationnels ne jouent pas de la même manière pour expliquer l'engagement des firmes en politique. Les facteurs organisationnels ont, d'après SCHULER, un effet médiateur entre la décision stratégique de la firme et son environnement économique. L'auteur rejoint ici l'approche *behavioriste* (CYERT et MARCH, 1963), qui considère que l'organisation et l'expérience accumulée déterminent la façon dont la firme traite les informations issues de son environnement économique.

Dans une veine différente mais cherchant aussi à montrer l'impact des facteurs organisationnels sur la stratégie politique de la firme, de FIGUEIREDO et TILLER (2001) s'appuient sur la théorie des coûts de transaction. Les auteurs montrent que le type de stratégie politique (par création d'un département chargé de cette stratégie ou par engagements de lobbyistes extérieurs à la firme) est déterminé par l'ampleur des coûts de transaction pouvant apparaître lors du traitement du problème économique correspondant. En d'autres termes, plus les risques que des informations centrales pour la firme puissent s'ébruiter hors de son giron sont élevés, plus la firme aura de difficulté à mettre en place un contrat efficient avec un lobbyiste extérieur et plus elle sera incitée à confier l'affaire à un département interne ou à créer un département chargé de ce type de questions. Les auteurs testent leurs hypothèses sur un échantillon d'affaires portées devant la Federal Communication Commission (FCC), et pour lesquelles les firmes avaient effectivement le choix entre l'embauche d'un lobbyiste et le traitement en interne. Cette autre approche est extrêmement intéressante dans la mesure où elle jette les bases d'une théorie qui permettrait d'expliquer non seulement l'engagement politique des firmes, mais fournirait aussi un autre explication concernant le type de stratégies politiques employées par ces firmes et leur mode d'organisation pour leurs activités politiques.

En outre, les dernières approches proposées sont de nature à renouveler l'analyse concernant les stratégies politiques des firmes dans la mesure où elles mettent l'accent sur la firme et son organisation, et non plus seulement sur les conditions du marché. Certains travaux vont encore plus

[26] *Partial Least Square* : une approche statistique nouvelle, dans la même lignée que LISREL, permettant de faire apparaître des relations structurelles entre des construits à partir de variables latentes (TENENHAUS, 1997b).

loin dans cette tendance en montrant comment les compétences politiques de la firme sont le déterminant le plus puissant de son comportement politique et des résultats positifs qu'elle peut obtenir sur le marché politique. Cette discussion est approfondie au § 4 de cette section.

C. Environnement politique et stratégies politiques

D'autres types de travaux établissent un lien entre la nature de l'environnement institutionnel ou politique dans lequel évolue la firme et le type de stratégie politique choisi. Cette littérature est d'ordre uniquement théorique, ce qui est sans doute extrêmement dommage tant le potentiel de ce type d'approche semble intéressant. Ces travaux théoriques eux-mêmes sont d'ailleurs peu nombreux. Nous en présentons ici trois. Le premier développe une analyse des coûts et des bénéfices de l'action politique pour un gouvernement élu, et en déduit certains types de stratégies adaptés à la situation politique que doit affronter la firme. Le second applique l'idée d'ignorance rationnelle, explicitée précédemment, pour caractériser l'environnement politique de la firme et en déduire les stratégies politiques les plus efficaces dans chacun des cas. Enfin, le dernier article présenté ici se concentre sur les différences de stratégies politiques entre les entreprises, du fait des différences d'environnement institutionnel auquel elles appartiennent.

a. Concurrence politique et stratégie politique

Comme le suggère l'analyse économique de la réglementation dans les travaux présentés dans la section précédente, le choix d'une stratégie politique plutôt qu'une autre dépend aussi des conditions de la concurrence politique. C'est ce que montre l'analyse de WILSON (1989).

Figure 5 : Stratégies politiques et concurrence politique : la matrice de WILSON (1989)

		Bénéfices découlant du soutien à la politique proposée	
		Concentrés	*Répartis*
Bénéfices découlant de l'opposition à la politique proposée	*Concentrés*	Forte concurrence politique entre groupes groupes d'intérêt	Entrepreneur politique
	Répartis	Clientélisme	Politique majoritaire

Si les bénéfices découlant de l'opposition et du soutien à la politique proposée sont tous deux concentrés, soutiens et opposants sont incités à entreprendre une action politique. Si, de plus, les coûts d'entreprendre une stratégie politique sont faibles en comparaison des bénéfices attendus, les deux groupes d'acteurs seront extrêmement actifs en faveur et contre la politique proposée. La concurrence politique sera alors très élevée entre les divers groupes d'intérêt. Le résultat du jeu politique sera alors très lié aux diverses ressources des groupes d'intérêt, c'est à dire à leur capacité à proposer un soutien politique fort au gouvernement en place. Par exemple, ces réglementations concernant les règles du commerce international sont souvent de ce type.

Si les bénéfices découlant du soutien et de l'opposition à la politique proposée sont bien répartis, les bénéfices obtenus par chaque acteur décidant de participer à la concurrence politique seront faibles. Dans ce cas, l'incitation à participer à cette concurrence politique est, elle-aussi, faible. Si de surcroît les coûts de l'action politique sont élevés, peu s'engageront dans une stratégie politique. Nous sommes alors dans le cadre de la politique majoritaire, le résultat étant déterminé par le nombre de votes pour ou contre la politique proposée.

Quand les bénéfices découlant du soutien à la politique proposée sont concentrés mais les bénéfices liés à l'opposition à cette politique sont largement répartis, les acteurs en faveur du soutien ont nettement plus d'intérêt à prendre part au jeu politique que les opposants. Nous sommes alors dans le cadre d'un marché politique clientéliste, les acteurs soutenant la réglementation essayant d'obtenir les grâces des autorités publiques.

Enfin, quand les bénéfices issus de l'opposition à la politique proposée sont concentrés mais les bénéfices issus du soutien sont répartis, les opposants ont de fortes incitations à adopter une stratégie politique, ce qui n'est pas le cas des opposants. Par exemple, ces décisions politiques portant sur la localisation d'une usine d'incinération des ordures donnent lieu à ce type de concurrence, où les opposants font tout pour que cette usine n'aboutissent pas dans leur jardin[27].

[27] Le syndrome NIMBY, en anglais *Not in my backyard*.

La structure décrite ci-dessus n'est toutefois pas fixe. Une partie importante de l'action des groupes de pression peut être de changer la nature du jeu, en faisant par exemple évoluer d'une structure de type « politique majoritaire » à une logique « d'entrepreneurship politique » (BARON, 1993: 157)[28].

b. Ignorance rationnelle des votants et stratégies politiques

KEIM et ZEITHAML (1986) insistent sur la prise en compte du concept d'ignorance rationnelle, introduit par l'analyse économique de la politique, pour déterminer quel est le type de stratégie politique que la firme doit employer. En effet, cette ignorance rationnelle des électeurs suggère que seuls les problèmes qui sont perçus par les électeurs comme étant de première importance ont véritablement des chances d'être considérés par les dirigeants politiques souhaitant se faire réélire. Les deux auteurs proposent un modèle expliquant pourquoi une firme décide d'adopter une stratégie politique. Ce modèle simple est de la forme :

$$A = EO + P - C$$

où
A : probabilité qu'une entreprise investisse dans une stratégie politique ;
E : probabilité que l'action politique individuelle génère des bénéfices collectifs ;
O : valeur des bénéfices collectifs pour la firme ;
EO : valeur escomptée des bénéfices collectifs pour la firme ;
P : valeur des bénéfices particuliers obtenus par la firme du fait de sa stratégie politique ;
C : coût pour la firme engendré par l'action politique.

Les auteurs montrent que la probabilité qu'une entreprise investisse dans une stratégie politique augmente quand :

- E augmente, ce qui a des chances de se produire si le nombre d'autres firmes ou groupes de pression actifs sur le marché politique est faible;
- O augmente, O dépendant des préférences subjectives des dirigeants de la firme;

[28] Baron montre comment cela fut le cas pour la réglementation concernant le changement d'heure aux Etats Unis. La logique du jeu au départ était de type clientéliste, de nombreux acteurs profitant du changement d'heure tandis que beaucoup y étaient aussi opposés. Une action ingénieuse de certains groupes d'intérêt en faveur de la nouvelle réglementation fut de tenter de modifier cette structure, pour rentrer dans une logique plus entrepreneuriale en isolant les bénéfices liés à l'opposition à cette réglementation et en créant une coalition bien organisée capable de porter le changement.

• P augmente,

• C diminue, C dépendant principalement de la difficulté à obtenir les informations nécessaires à mettre en place efficacement la stratégie politique.

Les auteurs proposent encore une typologie des stratégies politiques de la firme organisée autour de deux axes. Le premier axe rend compte de l'importance attribuée par les électeurs au problème politique qui concerne la firme. Sur le second axe, les électeurs sont considérés plus ou moins en accord concernant la politique qui devrait être adoptée pour le problème en question. Même si ce tableau n'est pas présenté par les auteurs eux-mêmes, on peut représenter cette stratégie de la manière suivante :

Tableau 6 : Contexte politique et stratégies politiques de la firme*

		Préférences des électeurs	
		Consensus	**Conflit**
Problème politique	**Perçu comme important**	Stratégie politique : Profil bas *Lobbying peu intense*	Stratégie : Mobilisation ex post *Bâtir une contre-majorité en mobilisant les employés de la firme, ses actionnaires ou d'autres intérêt alignés*
	Perçu comme peu important	Stratégie politique : Mobilisation *ex ante* *Lobbying intense, participation financière*	

** Représentation proposée par l'auteur, adaptée de KEIM et ZEITHAML (1986).*

Si le problème est considéré par tous les électeurs comme très important et qu'un consensus se dégage pour la politique à adopter, les dirigeants politiques auront tendance à favoriser cette préférence des électeurs. Prendre des mesures en conséquence augmentera en effet leurs chances de réélection. Si la stratégie de la firme est en accord avec cette politique, la firme n'aura qu'à s'assurer que la réglementation correspondante est bien adoptée dans un délai suffisant. Une stratégie de lobbying peu intense, représentant un coût relativement faible, est alors optimale.

En revanche, si les intérêts de la firme ne sont pas alignés avec les préférences consensuelles des électeurs, la firme peut tenter de s'opposer à l'adoption de la réglementation correspondante. La

stratégie politique la plus efficace est sans doute ici de mobiliser les employés de la firme, ses actionnaires et ses éventuels partenaires pour tenter de bâtir une opposition visible des autorités politiques[29]. Cette stratégie, si elle a peu de chances de bloquer totalement la réglementation, permettra au moins d'en tempérer les effets négatifs pour la firme. D'autres activités de type lobbying ou prises de position publiques ne seraient sans doute pas très efficaces dans ce contexte sans avoir au préalable bâti une opposition valable. Les travaux empiriques de LORD (2000a, 2000b) confirment cette approche mais montrent aussi qu'une stratégie politique fondée sur la mobilisation par la firme de ses employés (*constituency building*) a plus de chance d'être efficace à influencer le vote des parlementaires qu'à influencer spécifiquement le contenu d'une réglementation.

L'entreprise peut aussi soutenir une réglementation à laquelle la majorité des électeurs s'opposent. Cette situation est particulièrement difficile pour l'entreprise. Là encore, mobiliser ses employés ou d'autres intérêts alignés avec les siens est sans doute la meilleure chose que la firme puisse faire, même si cette stratégie a moins de chance de réussir que dans le cas précédent. Il est en effet toujours plus difficile d'inciter les autorités politiques à agir que de les en dissuader. Si le problème est jugé important mais que les électeurs sont en désaccord sur la politique à adopter, la décision des autorités politiques est plus complexe. Ces autorités essaieront d'homogénéiser les préférences des groupes d'électeurs ou se concentreront sur les intérêts les mieux organisés.

Si le problème n'est pas perçu comme important par les électeurs, les autorités politiques se détourneront du problème en question, car ils n'auront que peu de chance d'en tirer un bénéfice politique significatif. Il s'agit de la configuration au sein de laquelle les autorités politiques ont le plus de marge de manœuvre, et essaient donc de profiter le plus possible de la concurrence politique entre les groupes de pression. Un lobbying intense peut ainsi être une stratégie politique adaptée pour l'entreprise. Toutefois, elle le sera aussi pour ses concurrents sur le marché politique, la concurrence politique devenant alors extrêmement soutenue entre les acteurs. Des participations financières

[29] Dans un autre article, KEIM (1981) propose le concept de *natural constituency* pour évoquer les intérêts que les firmes peut mobiliser le plus facilement : ses employés, ses actionnaires, ainsi éventuellement que ses fournisseurs, ses clients ou autres partenaires.

peuvent alors constituer un moyen pour la firme d'obtenir gain de cause. L'issue du jeu politique est toutefois très incertaine.

Les travaux présentés jusqu'à maintenant permettent donc d'analyser pourquoi une firme s'engage dans l'action politique, et comment, en fonction des caractéristiques de l'environnement politique et institutionnel, elle peut y être victorieuse. Toutefois, remporter une victoire sur le marché politique, c'est à dire obtenir la création d'une réglementation favorable ou bien parvenir à freiner une réglementation défavorable, ne suffit pas pour créer un avantage concurrentiel pour la firme. Les travaux considérés au § 2 de cette section explorent les conditions dans lesquelles la firme obtiendra un avantage en intégrant stratégies économiques et stratégies politiques.

§ 2. L'intégration des stratégies économiques et politiques, source d'avantage concurrentiel pour la firme

A. Stratégies intégrées : approche théorique

a. Stratégie intégrée et nature du marché économique considéré

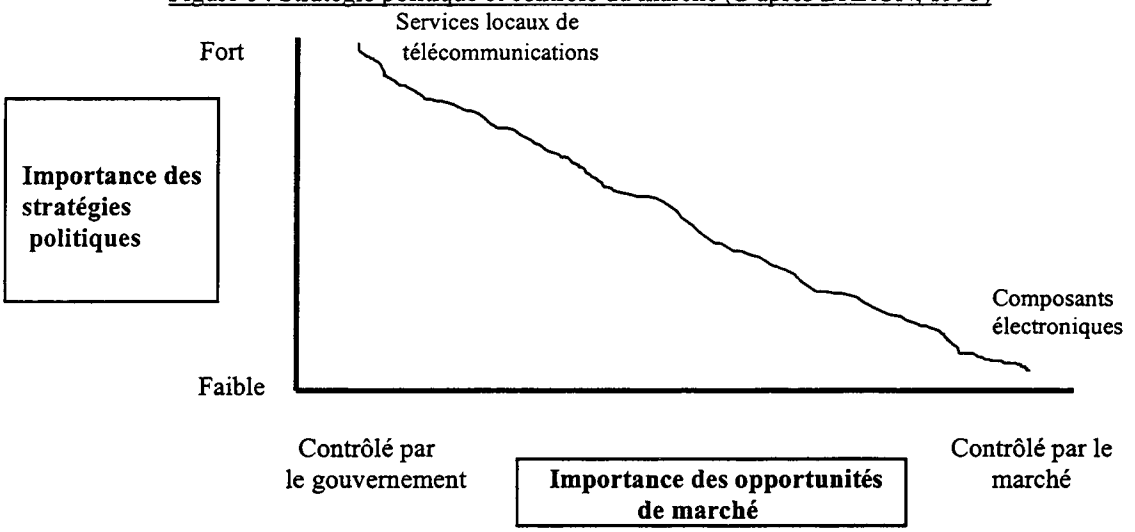
Comme le suggérait le concept de rente présenté dans la section précédente, une entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel en développant une stratégie politique. Dans la plupart des secteurs réglementés, ce type de stratégie est même crucial pour ce faire. En effet, une partie plus ou moins importante des opportunités qui peuvent être saisies par les entreprises sur de tels marchés est contrôlée par les autorités publiques. Dans les marchés où ce contrôle est élevé, la capacité des entreprises à développer des stratégies politiques devient cruciale. Ainsi, une stratégie économique adaptée aux conditions du marché est une condition nécessaire à l'obtention d'un avantage concurrentiel, mais souvent insuffisante. Dans bien des cas, du fait des réglementations existantes ou en cours de conception, une stratégie économique doit s'accompagner d'une stratégie politique. L'avantage concurrentiel que peut détenir une firme vient alors de l'intégration des deux stratégies[30].

BARON (1995) explique alors que plus le marché dans lequel intervient l'entreprise est réglementé, plus il ouvre des opportunités pour des stratégies politique. La figure suivante illustre cette

[30] C'est ce que Baron appelle une stratégie intégrée (*integrated strategy* ») (BARON, 1993 : 33).

proposition. Les services téléphoniques locaux constituent en effet un marché fortement contrôlé dans la plupart des pays, voire même le plus souvent le lieu d'un monopole d'Etat, ce qui crée des opportunités d'action de lobbying pour les entreprises souhaitant rentrer sur le marché ou celles souhaitant défendre le monopole. A l'inverse, le marché des composants électroniques est très concurrentiel et peu réglementé. Les stratégies menées par les entreprises sont donc des stratégies de marché plus classiques, fondées sur la production, la technologie et les prix.

Figure 6 : Stratégie politique et contrôle du marché (d'après BARON, 1995)



BARRETT (1991)[31] appuie cette analyse en montrant que de nombreuses entreprises ont aujourd'hui pris conscience des avantages que pouvait leur procurer la réglementation environnementale dans le jeu concurrentiel. Cette réglementation est en effet créatrice de barrières à l'entrée (en imposant des standards ou en limitant l'emploi de telle ou telle substance), et conduit à une baisse de la concurrence sur le secteur. Cela est sensible dans le traitement des déchets en Europe, où un nombre limité d'entreprises s'appuient sur l'évolution de la réglementation pour décourager les nouveaux entrants (BONARDI et DELMAS, 1996).

Dans le même esprit, YOFFIE (1988) propose un modèle original de stratégie politique fondé sur l'intervention d'un entrepreneur politique attirant l'attention des masses et des autorités sur un

problème, et déclenchant ainsi la création d'une réglementation favorisant son entreprise. L'auteur expose ainsi le cas de MCI, qui livra bataille à ATT sur la scène politique, à partir des années 60, pour pouvoir fournir des services téléphoniques. Son étude de cas est résumée dans l'encadré 5 page suivante.

Encadré 5

Un exemple de stratégie politique provoquant la déréglementation d'un marché : l'entrée de MCI dans le téléphone longue distance (d'après YOFFIE, 1988)

Ayant repéré que les milieux d'affaire étaient insatisfaits des services d'ATT pour ce qui est de la connexion entre l'informatique et les télécommunications, MCI fut créé par un entrepreneur en 1963. Toutefois, les premières années furent consacrées à de vaines batailles juridiques. Ce n'est qu'en 1969, avec l'arrivée d'un nouveau Chairman, McGowan, que tout changea. Il mit au point une stratégie visant à faire passer MCI d'une entreprise régionale à une entreprise disposant d'un réseau reliant la plupart des grandes villes américaines. Toutefois, pour mener à bien cette stratégie économique, il fut aussi très entreprenant sur le plan politique. Comprenant que le lobbying traditionnel (principalement juridique) produisait peu de résultats, il décida de créer lui-même des contacts avec les pouvoirs publics, pour négocier directement les évolutions réglementaires. Participant à une multitude de débats, gagnant à sa cause certains membres de la puissante FCC, chargée de réguler le secteur, et argumentant en faveur de la déréglementation auprès des démocrates réformistes, McGowan est devenu un personnage clé du secteur et de l'évolution réglementaire. MCI parvint ainsi à faire accepter l'idée de séparer services locaux et services téléphoniques longue distance. Cela lui permit de rentrer sur ce marché, grâce à une action conjointe entre le pôle politique et le pôle économique. Cette action est née d'une opportunité que le Chairman de la firme a su faire naître, puis exploiter. De même, l'expérience acquise par la firme a continué à jouer en sa faveur par la suite, permettant à la firme d'affirmer sa position concurrentielle au cours de la déréglementation des télécommunications américaines.

Les entreprises mènent ainsi avec succès des stratégies intégrées sur leur territoire national. Ce type de stratégie s'avère toutefois aussi très efficace dans un cadre international. BODDEWYN et BREWER (1994) explorent ainsi les possibilités de stratégies intégrées pour les entreprises multinationales. Les auteurs supposent que la stratégie économique de ces firmes est de pénétrer les

[31] L'auteur se concentre sur l'influence des firmes sur les réglementations concernant l'environnement, mais son propos a incontestablement une perspective plus large, que nous mettons en valeur ici.

marchés étrangers où leurs coûts de production ou la qualité de leurs produits leur procureront un avantage concurrentiel. Ces stratégies économiques d'entrée peuvent être combinées avec trois stratégies politiques :

- une stratégie où les firmes se plient de bonne grâce aux conditions du gouvernement du pays d'accueil (*compliance political behavior*) ;
- une stratégie d'opposition aux action du gouvernement du pays d'accueil (*conflictual political behavior*) ;
- une stratégie de coopération avec le gouvernement (*cooperation political behavior*). Dans un cadre théorique proche de la théorie des jeux, bien que sans s'y référer explicitement, les auteurs montrent que le choix d'une stratégie ou d'une autre dépend de la nature des actions choisies par le gouvernement, des *pay-offs* attendus (jeux à somme nulle, positive ou négative), et du pouvoir de négociation dont dispose la firme.

Comme nous venons de le voir, plusieurs auteurs ont donc montré tout l'intérêt pour les firmes à combiner activités économiques et activités politiques sur des marchés réglementés. Quelles sont alors les règles d'analyse qui gouverne ce choix d'une stratégie intégrée ?

b. Analyse des conditions d'adoption d'une stratégie intégrée

BARON (1995) propose encore plusieurs options pour intégrer stratégies économiques et stratégies politiques. La première consiste à incorporer l'analyse de l'environnement et de la concurrence politique au sein de chacune des forces concurrentielles. En se référant à PORTER (1985), cela suppose d'incorporer les effets et les moyens d'influencer la réglementation dans les analyses successives de la rivalité entre les différents concurrents, des menaces de nouveaux entrants, des menaces de substituts et du rôle des fournisseurs et des consommateurs au sein de la structure de l'industrie. La limite de cette approche vient du fait que les règles de la concurrence sur le marché politique sont bien différentes de celles concernant les marchés économiques, ce qui risque de perturber l'analyse des cinq forces de la concurrence. Une autre possibilité est de considérer

l'environnement réglementaire et politique comme une sixième force dans un diagramme de type Porter.

Enfin, les éléments clés de la concurrence économique et de la concurrence politique peuvent être analysés séparément pour faire apparaître les opportunités et les menaces sur ces deux marchés. L'analyse de l'intégration des deux stratégies ne se fait alors qu'au terme du processus de réflexion. Cette approche est sans doute la plus facile à entreprendre, mais c'est aussi celle qui représente le degré d'intégration le plus faible.

Sur le plan méthodologique, BARON (1997, 1999) propose une approche intéressante utilisant la théorie des jeux. L'idée fondamentale développée est que la stratégie intégrée optimale pour la firme est la stratégie satisfaisant les conditions d'équilibre à la fois sur le marché économique et sur le marché politique. BARON (1999) utilise un modèle de Cournot sur le marché économique et sur le marché politique pour le cas des normes environnementales dans l'automobile. Une approche par la théorie des jeux est probablement une piste intéressante pour développer l'analyse concernant les stratégies intégrées des entreprises. Nous recourrons à une telle approche au chapitre VII de cette thèse.

Sur le plan théorique comme méthodologique, toutefois, les questions liées à l'intégration des stratégies économiques et des stratégies politiques des firmes sont pour l'instant loin d'être résolues. Les travaux de BARON ne sont pour l'instant que très descriptifs. En d'autres termes, il manque une discussion claire des critères déterminant l'adoption d'une telle stratégie. Il s'agit là d'une limite importante de cette littérature, probablement attribuable à sa jeunesse. Il nous faudra néanmoins dépasser cette limite pour comprendre l'évolution du comportement stratégique des anciens monopoles. Nous revenons sur ce point dans la section suivante.

B. Approches empiriques : avantage concurrentiel et liens avec les différentes stratégies politiques

Il y a en fait très peu de travaux testant empiriquement les bénéfices liés à une stratégie politique. La plupart des travaux empiriques concernent la décision de s'engager ou non dans une stratégie politique ou dans un type de stratégie plutôt qu'un autre. Plusieurs raisons peuvent expliquer

cette pénurie de travaux empiriques s'attachant à montrer que les stratégies politiques engendrent, pour certaines firmes, des résultats supérieurs à ceux de la moyenne du secteur. En premier lieu, les effets réels des stratégies politiques sont le plus souvent extrêmement difficiles à observer. La réussite même d'une stratégie politique est un sujet complexe, et très variable d'une firme à une autre (BODDEWYN, 1988) et d'un secteur à un autre (KEIM et BAYSINGER, 1988). De plus, il est souvent difficile de relier les effets attendus de l'influence sur une réglementation avec des variables de résultats propres à la firme.

D'autre part, le manque de travaux empiriques sur le sujet pourrait être lié à la nature des bénéfices obtenus sur le marché politique. En effet, les réglementations sur lesquelles la firme influe profite le plus souvent aussi au reste du secteur, et donc aux concurrents de la firme. En employant les termes d'OLSON (1965), la plupart des bénéfices obtenus sur le marché politique sont « collectifs », alors que l'évaluation de la performance d'une firme réclame une évaluation des bénéfices « sélectifs ».

Dans une optique d'identification de bénéfices sélectifs liés à l'action politique des entreprises, deux travaux méritent d'être mentionnés. Le premier d'entre eux, HILLMAN et al. (1999), isole les bénéfices sélectifs issus des services personnels rendus par des chefs d'entreprise ayant accepté des postes au sein des autorités publiques. Grâce à ces services, la firme bénéficie non seulement d'un meilleur accès aux organes de décision publique, mais aussi d'une réduction de l'incertitude liée au processus de décision politique. Ces deux types de bénéfices sont sélectifs par nature, et peuvent donc permettre à la firme d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents directs. Comme le notent les auteurs, les bénéfices évoqués ici sont proches de ceux mis en lumière par PFEFFER (1972) ou SELZNICK (1965) à propos de la cooptation. De plus, ce type de pratique peut apporter soit de la légitimité, soit du prestige à la firme, soit des ressources pouvant générer des effets positifs sur les résultats économiques de celle-ci.

HILLMAN et al. (1999) proposent une analyse empirique de deux types de services : ceux issus des nominations à un cabinet de l'Etat fédéral, et ceux issus d'anciens chefs d'entreprise élus à la U.S. *House of Representatives* ou au Sénat. Les auteurs testent l'impact positif de la nomination ou de

l'élection de ces anciens chefs d'entreprise sur leur entreprise de d'origine. Ils utilisent ainsi une méthode de type *event-study*, évaluant les effets de ces événements sur la valeur de marché des entreprises d'origine. Les résultats confirment l'hypothèse selon laquelle ces services personnels ont un impact positif sur les entreprises d'origine des individus nommés ou élus. Ces firmes ont en effet obtenu, sur la période étudiée, des résultats supérieurs de 1.6% supérieurs à ceux de la moyenne du secteur, certaines de ces firmes obtenant même jusqu'à 13.7% d'augmentation de leurs résultats. Les firmes étudiées n'étant pas d'une taille extrêmement importante, ces chiffres peuvent être considérés comme représentant un impact significatif.

Cet article est extrêmement intéressant dans la mesure où il propose une méthodologie empirique, ainsi que des résultats probants, concernant les bénéfices à attendre d'une stratégie politique. De plus, sur le plan théorique, l'article met clairement l'accent sur le fait que les bénéfices sélectifs à attendre de ce type de stratégies viennent principalement de ressources, de savoir-faire ou d'accès à l'information dont ne disposent pas les autres firmes du secteur. Il y a donc un rapprochement intéressant à opérer avec la théorie de la ressource ou des compétences. Nous discuterons cette proposition par la suite.

Un autre type de stratégie politique donnant lieu, le plus souvent, à des bénéfices sélectifs, concerne les activités judiciaires de la firme. Un résultat positif pour la firme lors d'un jugement n'est généralement pas transposable à une autre firme du secteur, et peut donc donner naissance à un avantage concurrentiel. DE FIGUEIREDO (1997) propose un cadre théorique et une méthodologie empirique permettant de déterminer dans quels cas une firme développe avec succès une stratégie judiciaire. L'analyse empirique montre l'importance de l'expérience accumulée par les firmes, et donc les compétences accumulées par celles-ci dans le domaine juridique. Plus une firme a d'expérience en ce domaine, plus elle est capable d'obtenir des jugements favorables lui permettant d'avoir une marge de manœuvre plus importante dans le domaine économique. Comme le note l'auteur, cette compétence est aujourd'hui fondamentale dans un environnement aussi réglementé que les télécommunications aux Etats Unis.

Ces travaux empiriques sont à l'évidence extrêmement intéressants. Ils apparaissent comme de premières tentatives pour déterminer sur le plan théorique et empirique les éléments permettant à une firme de mener avec succès une stratégie politique. Toutefois, il y a là encore beaucoup à faire pour mettre en évidence ce type de résultat. Un autre aspect intéressant de ces travaux est de mettre l'accent sur l'importance du savoir-faire et de l'expérience dans la réussite d'une stratégie politique. Sur le plan théorique, ce champ reste encore à explorer même si certains travaux permettent d'entrevoir des pistes de recherche intéressantes. Nous les explorons au § 3.

§ 3. L'approche par les ressources politiques de la firme : nouvelle voie pour l'analyse de l'avantage concurrentiel de la firme en environnement réglementé

Les travaux précédents, ainsi que certains de ceux descriptifs décrits dans la section 1, montrent l'intérêt que peut avoir une approche centrée sur la firme et non pas seulement sur les coûts et bénéfices de l'action politique ou sur les caractéristiques de l'environnement institutionnel. Dès le début des années 80, certains auteurs ont d'ailleurs mis l'accent sur la nécessité d'acquérir des compétences managériales spécifiques pour obtenir un avantage concurrentiel liés à des activités politiques (THAIN, 1980). Comme dans le domaine des stratégies économiques, la théorie de la ressource propose un tel repositionnement sur la firme. Il serait toutefois prématuré de vouloir faire une revue de littérature sur l'application de la théorie de la ressource au champ des stratégies politiques, dans la mesure où très peu de travaux ont exploité cette voie. BODDEWYN et BREWER (1994) soulignent ce silence relatif de la théorie de la ressource pour l'analyse des stratégies politiques des firmes. Nous proposons toutefois ici une présentation des voies de recherche évoquées par ces quelques travaux existants. Cela nous permettra par la suite d'utiliser ces fondements pour bâtir notre propre approche théorique concernant le comportement stratégique de la firme déréglementée.

A. Les ressources de la firme, combinaison de compétences et d'actifs politiques

En théorie de la ressource (BARNEY, 1991; DIERICKX et COOL, 1989; PETERAF, 1993), une ressource est composée à la fois d'actifs spécifiques à la firme, qui sont un stock que la firme

développe et utilise sur les marchés économiques, et de compétences, c'est à dire de savoir-faire et de connaissances accumulés au cours de son histoire et inscrits dans ses routines organisationnelles (NELSON et WINTER, 1982). C'est la combinaison de ces actifs et de ces compétences qui crée une ressource, tend à rendre la firme unique, et lui permet d'obtenir un avantage concurrentiel (COLLIS et MONTGOMERY, 1995).

De la même manière, BARON (1993) suggère qu'une firme, particulièrement sur un marché réglementé, dispose d'actifs et de compétences politiques. Les compétences politiques de la firme sont la somme des savoir-faire et connaissances développées et maîtrisées par la firme. Elles ne sont pas un stock, mais plutôt un flux que personne ne peut précisément décrire, et prend sa source dans les structures, les systèmes de contrôle et les individus qui composent la firme. Ces compétences comprennent une forte part de connaissance tacite, et sont donc le plus souvent difficilement imitables par des entreprises concurrentes. Pour BARON, les compétences politiques de la firme comprennent notamment « [an] *expertise in dealing with government, the media, interest and activist groups, and the public* » (BARON, 1993: 35).

En plus de compétences, l'entreprise dispose d'actifs politiques. Ces actifs, combinés aux compétences, forment les ressources politiques de la firme. A la différence des compétences qui se comprennent comme un flux, les actifs politiques s'analysent comme un stock. Ces actifs comprennent les atouts et arguments que la firme utilise pour influencer les autorités politiques. En ces termes, les actifs dont dispose un groupe de pression sur le marché sont, pour l'essentiel, les votes qu'il pourra promettre aux autorités politiques en vue d'une élection future. Toutefois, une firme ne peut directement offrir des votes à un homme politique en échange d'une réglementation favorable. Ainsi, les ressources politiques de la firme sont ailleurs.

Sans prétendre le faire, DUMEZ et JEUNEMAITRE (1991) donnent une première version de ce que peuvent être ces actifs politiques lorsqu'ils affirment : « *Les politiques ont pour dominante de comportement d'éviter toute rupture de marché préjudiciable aux yeux de l'opinion publique. (...) le plus souvent, la solution retenue consiste à lisser les évolutions des marchés nationaux pour qu'aucune rupture soudaine ne vienne créer un problème politique inopportun*» (DUMEZ et

JEUNEMAITRE, 1991 : 47). Ils ajoutent par la suite : *« Dans leur volonté d'attirer l'Etat dans l'intervention stabilisatrice sur un marché, les dirigeants d'entreprise ont parcouru plus de la moitié du chemin s'ils parviennent à persuader les politiques de la spécificité irréductible de leur secteur, qui explique que les lois de la concurrence - pour respectables et souhaitables qu'elles soient ailleurs, dans les secteurs « habituels », « non spécifiques » - ne s'y peuvent appliquer telles quelles»* (DUMEZ et JEUNEMAITRE, 1991 : 53).

L'entreprise dispose donc d'actifs politiques importants quand elle est en mesure de montrer aux autorités politiques la spécificité de son secteur d'activité, c'est à dire la manière dont les électeurs seront touchés par des bouleversements non contrôlés par voie de réglementation sur ce secteur. En ce sens, des licenciements de grande ampleur, des faillites d'entreprise, etc. peuvent constituer des actifs politiques que la firme peut utiliser pour influencer la décision publique. De même, si l'entreprise (ou les entreprises d'un secteur) remplit un rôle important pour la société, cela peut amener les autorités politiques à réglementer en sa faveur.

B. Ressources politiques et avantages concurrentiels

Comme pour les ressources économiques (BARNEY, 1991 ; WERNERFELT, 1984), c'est de la rareté de certaines ressources politiques que viendra l'avantage concurrentiel de la firme. Comme le note BARON (1993) : *« To the extent that these nonmarket competencies are unique or difficult to replicate, a firm has a non-market advantage »* (pp. 35). Cet avantage concurrentiel ne se dissipera que si les ressources et les compétences en question sont efficacement reproduites par d'autres firmes ou des groupes de pression, ou si de nouvelles ressources et compétences plus performantes étaient introduites sur le marché politique par d'autres acteurs (HALL, 1992 ; REED et DEFILIPPI, 1990). Dans cette optique, plus l'entreprise aura ainsi des relations spécifiques[32] avec les autorités politiques, plus elle aura de chance d'obtenir des réglementations qui devraient l'avantager ou du moins ne pas

[32] Nous utilisons le terme spécifique dans le même sens que WILLIAMSON (1985), c'est à dire pour déterminer la différence entre la valeur d'un actif lors de son utilisation et celle qu'il aurait lors d'une seconde utilisation. Un actif est jugé d'autant plus spécifique que sa valeur d'usage est dépendante d'une transaction particulière (KLEIN, CRAWFORD et ALCHIAN, 1978).

trop la désavantager (BODDEWYN, 1990 ; BODDEWYN et BREWER, 1994). Certains parlent à ce propos de courbe d'expérience, montrant que plus une entreprise est habituée à être réglementée[33], plus elle apprend à utiliser les mécanismes politiques (DEAN et BROWN, 1995). DEAN et BROWN montrent que la firme apprend au cours du temps vers quelle administration il vaut mieux se tourner, comment négocier avec elle, quelles technologies appliquer et comment pour satisfaire le régulateur, ainsi que comment modifier au mieux l'organisation de la firme en prévision des négociations concernant la réglementation.

Ce savoir-faire relationnel de la firme ne peut être remis en cause que par l'introduction de nouvelles règles au sein de l'appareil de décision réglementaire. Comme l'explique BARON (1993 : 35) : « *The advantage provided by a nonmarket competencie can not only be dissipated through replication by rivals but can also be damaged by the actions of critics, activists, and interest groups. (...) At any instant in time, these competencies are fixed, but over time they can be developed or lost. Competencies thus are endogeneous and the subject of choice. (...) The principal nonmarket competencie that can not be replicated is the knowledge, expertise and skill of managers in addressing nonmarket issues* ».

Les ressources politiques de la firme sont donc nécessairement liées à une ou à quelques autorités qui sont les garantes de la décision publique dans son environnement réglementaire et institutionnel (HILLMAN et KEIM, 1995). Ces ressources ne peuvent être redéployées sur un autre marché qu'à la condition où l'autorité à laquelle elles sont associées étende sa propre influence. A l'inverse, quand une nouvelle autorité étend son influence sur un marché jusque là réglementé par une autre autorité, cela peut remettre en cause tout ou partie des ressources politiques existantes de la firme (VIETOR, 1994). Il faudra alors à la firme qui souhaite continuer d'intervenir sur le marché politique, développer de nouvelles ressources adéquates.

En poursuivant cette démarche, on peut avancer que l'avantage concurrentiel engendré par les ressources politiques de la firme peut être remis en cause dans trois cas. En premier lieu, si des

[33] DEAN et BROWN (1995) traitent en particulier de réglementations visant à protéger l'environnement, mais leur raisonnement peut être appliqué à tout type de réglementation

concurrents parviennent à obtenir un accès direct à une autorité contrôlée jusque-là par la firme, ainsi que certaines compétences permettant d'influencer efficacement cette autorité. Dans ce cas, la remise en cause des ressources de la firme viendra de la concurrence politique pour la demande de réglementation. En second lieu, si une nouvelle autorité politique vient se mêler au marché politique et impose des règles de fonctionnement du marché politique radicalement différentes des règles existantes. Dans ce cas, les ressources politiques de la firme seront remises en cause par un changement de la nature de l'offre de réglementation. Quand cela se produit, il ne reste plus à la firme que de tenter de développer de nouvelles ressources politiques adaptées au nouvel environnement institutionnel.

C. La question du développement des ressources politiques

La revue de littérature sur les stratégies politiques des entreprises proposée par GETZ (1997) montre que cette question du développement de nouvelles ressources politiques n'est pour l'instant pas traitée en profondeur. En s'inspirant de la théorie de la ressource sur les marchés économiques, il est toutefois possible de fournir quelques éléments concernant cette question. Il semble ainsi que la plupart de ces ressources politiques sont développées au contact d'une autorité politique, et sont donc fortement spécifiques à cette autorité. Seuls des contacts réguliers avec cette autorité permettent à la firme de mettre en place une structure grâce à laquelle elle pèsera sur la décision politique ou réglementaire (DEAN et BROWN, 1995). Ces ressources sont donc le plus souvent développées en interne par la firme (KEIM, 1981).

Comme les compétences économiques, toutes les ressources politiques ne sont toutefois pas développées en interne (YOFFIE, 1988). La firme peut se procurer un certain nombre de ressources déjà existantes sur des marchés externes. C'est le cas notamment lorsque l'entreprise contracte avec un ou des avocats ou cabinets de lobbying pour faire entendre ses droits (NONON et alii, 1991). Ce type de compétence peut bien entendu être utile, voire nécessaire, à la firme, mais ne garantit pas un avantage concurrentiel. Existantes sur un marché, ces ressources peuvent être obtenues facilement par les concurrents directs de la firme (BARON, 1993).

Cette remarque peut toutefois être nuancée par le fait que des actions spécifiques peuvent être développées conjointement par la firme et certains des cabinets de lobbying avec lesquels elle contracte (ATTARCA, 1999). Du fait de relations de long terme et d'une grande connaissance de son client, ajoutées à ses propres compétences techniques, le cabinet de lobbying sera capable de proposer une qualité de service que l'entreprise ne pourra retrouver auprès d'autres cabinets. Dans ces conditions, les travaux de DE FIGUEIREDO et TILLER (2001), présentés précédemment, montrent que l'entreprise a intérêt à intégrer le cabinet de lobbying dans ses propres départements traitant des relations extérieures ou du suivi de la réglementation.

La recherche concernant le développement de ressources politiques nouvelles permet donc de répondre à certaines questions, notamment celles portant sur le développement en interne de ces ressources ou leur acquisition à l'extérieur. Toutefois, il reste de nombreux points à élucider, et particulièrement toutes les questions relatives au développement de ressources politiques nouvelles dans le cadre d'une stratégie intégrée de la firme.

§ 4. Conclusion de la section 2

En vue de notre construction théorique du comportement stratégique de la firme déréglementée, nous tirons plusieurs enseignements des travaux étudiés dans cette section.

1. Une firme aura tendance à investir dans une stratégie politique si les bénéfices liés à celle-ci sont importants, c'est à dire si la réglementation créée ou à laquelle elle s'oppose a un impact fondamental sur le marché économique de la firme.

2. Une firme aura aussi tendance à investir si les coûts de l'action politique ne sont pas trop élevés, notamment les coûts d'organisation.

3. Certaines caractéristiques propres à la firme favorisent aussi son implication dans une stratégie politique, particulièrement sa taille et l'existence préalable de départements spécialisés dans la conduite de stratégies politiques.

4. Pour obtenir un avantage concurrentiel lié à la mise en oeuvre d'une stratégie politique, la firme doit d'abord veiller à la bonne intégration de cette stratégie avec ses stratégies économique.

5. La probabilité de la firme d'obtenir un avantage concurrentiel lié à une stratégie politique dépend aussi de la nature du marché politique. En particulier, l'importance de la concurrence politique et l'alignement des intérêts au sein de la chaîne de la rente.

6. La probabilité que la firme obtienne un avantage concurrentiel lié à une stratégie politique dépend enfin des ressources et des compétences politiques de la firme. Plus ces ressources et compétences sont rares et difficiles à imiter par ses concurrents, plus la firme aura de chance d'influencer en sa faveur la création de réglementation sur le marché politique.

Section 3. Le cas des firmes déréglementées

Il y a peu de littérature intégrant les développements théoriques précédents au cas de la stratégie de la firme déréglementée. En ce qui concerne le management stratégique, quatre articles seulement évoquent les questions spécifiques que les entreprises déréglementées ont à résoudre[34]: MAHON et MURRAY (1981), SMITH et GRIMM (1987), REGER et al. (1992) et RUSSO (1992). Parmi ces articles, le premier est une réflexion sur la manière dont une firme peut espérer faire face au processus de déréglementation, à la fois en s'adaptant à un nouvel environnement réglementé et en développant des stratégies concurrentielles. Cet article est intéressant mais ne promulgue ni théorie testable, ni étude empirique de quelque sorte que ce soit. Les deux articles suivants évoquent l'intégration des stratégies économiques et des stratégies politiques de ces firmes comme une piste de recherche intéressante et qu'il conviendrait de creuser, mais sans pour autant en faire le cœur de leur travail. REGER et alii, affirment par exemple : « *A fruitful direction for research would be to consider the potential for firms to achieve competitive advantage by formulating political strategies toward regulatory agencies* » (REGER et al., 1992: 201).

[34] Un certain nombre d'autres articles s'appuient sur des industries déréglementées pour ce qui est de leur partie empirique, mais sans tenter de distinguer ces industries des industries concurrentielles traditionnelles. Pour le transport aérien, voir par exemple CHEN et MACMILAN (1992) ou GIMENO (1999). Pour le transport aérien, voir MAJUMDAR (1998).

Le dernier article, RUSSO (1992), fait de la relation entre les entreprises de gaz aux Etats Unis le cœur de sa démonstration, mais en ne présentant cette relation que comme une contrainte et non pas une source d'opportunités stratégiques.

De même, deux ouvrages peuvent se targuer de traiter directement le sujet de l'évolution stratégique des entreprises déréglementées, et insistent ainsi sur la combinaison entre stratégies politiques et stratégies économiques. Le premier de ces livres, DERTHICK et QUIRCK (1985), est l'œuvre de politologues américains. Ils comparent l'expérience des anciens monopoles américains au prise avec la déréglementation de leur marché dans les télécommunications, les transports aériens et le transport par camion. Le second ouvrage est l'œuvre de VIETOR (1994) et compare les cas de AT&T, Continental Airlines, El Paso Natural Gas et BankAmerica. Ces deux ouvrages sont extrêmement intéressants et éclairants mais n'apportent pas véritablement une théorie du comportement stratégique de la firme au cours du processus de déréglementation. Le premier est focalisé sur une question de politique publique. Le second n'est pas, par essence, théorique, même si il confronte utilement dans son dernier chapitre les faits évoqués dans les cas avec les théories évoquées plus haut.

Toute théorie est donc à bâtir, mais bon nombre d'éléments peuvent être directement déduits des éléments présentés précédemment. L'objet de cette section est d'étudier ces éléments, d'en déduire certaines propositions concernant la stratégie des entreprises déréglementées, et de soulever certaines limites théoriques. La question de recherche centrale de notre recherche découlera de ces limites.

Ce que nous appelons ici firme déréglementée est un ancien monopole réglementé, dans un secteur qui était jusqu'à une époque récente considéré comme un monopole naturel, et qui doit faire face à la potentielle libéralisation de son marché. Parmi ces entreprises, on trouve notamment des opérateurs de télécommunications, d'électricité ou de gaz, de services postaux, de transport aérien ou de transport public. Ces secteurs concernent donc ce qui est souvent appelé en France les services publics.

La question principale que nous soulevons ici est la suivante: compte tenu des développements théoriques présentés ci-dessus, la firme déréglementée doit-elle s'engager dans une action politique ? Répondre à cette question revient à en traiter trois autres :

1. Quels sont les coûts et les bénéfices de l'action politique pour la firme déréglementée ?

2. Quelle est la nature du marché politique sur lequel la firme déréglementée peut intervenir ?

3. Quelles sont les ressources politiques dont dispose la firme au début du processus de déréglementation ?

Nous considérons successivement chacune de ces questions.

§ 1. Firme déréglementée et action politique

A. Bénéfices attendus de l'action politique

a. Evaluation des effets de la déréglementation sur les marchés économiques de la firme

Comme dans le modèle de STIGLER (1971), la rente de monopole a été créée à l'origine pour satisfaire certains intérêts privés. Plusieurs acteurs composant le monopole ont ainsi un grand intérêt à ce que la réglementation continue pour que perdure aussi la rente qu'elle a engendrée. On trouve parmi eux les employés, soutenus par les syndicats, qui s'approprient, à travers leurs salaires, la sécurité de l'emploi et les promesses de retraite une bonne partie de la rente engendrée par la réglementation (SHLEIFER et VISHNY, 1994). Les dirigeants de la firme peuvent, eux, espérer tirer partie de nouvelles libertés que pourrait entraîner une déréglementation du marché, mais souhaitent toutefois ne pas perdre de leurs privilèges ni de leur influence (CAWSON et alii, 1990)[35].

Les dirigeants de la firme peuvent avoir deux objectifs au moment d'établir leur stratégie politique. Soit ils souhaitent faire perdurer la rente de monopole que détient déjà la firme en faisant en sorte que les nouveaux entrants ne puissent pénétrer efficacement le marché (NOLL et OWEN, 1983). Soit ils souhaitent gagner du temps vis à vis de ces nouveaux entrants, l'objectif de leur stratégie politique étant alors de ralentir au maximum l'entrée de ces nouveaux concurrents non pas pour les empêcher définitivement d'entrer sur le marché, mais pour laisser à l'ancien monopole le temps de se préparer le plus efficacement possible à la concurrence future (CAVE et WILLIAMSON, 1996). Dans les deux cas, la stratégie optimale pour l'ancien monopole est de mettre en oeuvre une stratégie

[35] Pour une discussion de cet argument pour le cas de la déréglementation des télécommunications en France, voir par exemple COHEN (1992).

politique défensive. Cette stratégie politique défensive sera articulée soit avec une stratégie économique identique à celle qui existait jusque là (statu quo), soit avec une stratégie économique nouvelle visant à préparer l'organisation à la concurrence future.

b. Une stratégie intégrée pour l'ancien monopole

Avant la déréglementation, trois types d'activités politiques sont en vigueur dans les secteurs réglementés (VIETOR, 1984) : d'abord, les activités qui visent à obtenir la réglementation ; ensuite les activités qui visent à maintenir les réglementations existantes ; enfin, les activités politiques des nouveaux entrants visant à faire évoluer la réglementation ou à déréglementer le secteur. Il convient de noter, comme l'indiquent CREW et ROWLEY (1986) que, même quand le monopole est durable, c'est à dire que la réglementation a été établie pour durer sur le long terme, les activités politiques du monopole demeurent. En effet, l'activité est réglementée par des autorités publiques, ce qui laisse de nombreuses possibilités de recherche de rente (McCHESNEY, 1997, 1998 ; McCORMICK et alii, 1984).

Une fois la déréglementation déclenchée, les dirigeants de l'ancien monopole peuvent adopter trois types de comportement sur le marché politique : soit une stratégie défensive, consistant à freiner le processus de déréglementation et donc à maintenir le statu quo concernant la réglementation des marchés ; soit une stratégie offensive, consistant à participer à la déréglementation et à en accélérer l'évolution ; soit renoncer à toute stratégie politique.

Compte tenu des arguments ci-dessus concernant la rente à défendre et la nécessité de gagner du temps pour faire face de manière efficace au défi proposé par la concurrence de futurs nouveaux entrants, on doit prédire à partir de la littérature existante que les dirigeants de l'ancien monopole auront probablement tendance à adopter une stratégie politique défensive.

B. Analyse des coûts de l'action politique

Force est ici de constater que l'ancien monopole apparaît comme un acteur politique de premier ordre au sein du processus de déréglementation lorsque l'on se penche sur les coûts qui accompagnent

son action politique. En effet, les différents coûts de l'action politique évoqués précédemment n'ont qu'un faible impact sur cet ancien monopole. En premier lieu, l'action politique pour le monopole déréglementé n'est pas, la plupart du temps, un problème d'action collective. Le monopole a un accès direct à la décision publique, et ses agissements ou choix stratégiques ont suffisamment d'importance pour l'économie toute entière pour que le gouvernement y accorde attention. Ainsi, l'ancien monopole n'a pas besoin, pour se faire entendre, de constituer un groupe d'intérêt. Les coûts d'organisation, qui sont généralement un problème central de l'action collective, sont donc ici relativement faibles.

En second lieu, l'ancien monopole connaît parfaitement les rouages de l'action politique pour l'avoir pratiqué pendant de longues années de réglementation. Cette entreprise dispose donc d'un avantage informationnel considérable par rapport aux nouveaux entrants souhaitant pénétrer le secteur et pour qui le coût informationnel est extrêmement élevé.

§ 2. Marché politique et déréglementation des marchés économiques

Nous considérons ici essentiellement les matrices de WILSON et de KEIM et ZEITHAML, présentées précédemment. Il s'agit d'identifier la nature du problème politique posé par la déréglementation, et d'en déduire la stratégie optimale pour l'ancien monopole.

A. Analyse de la déréglementation comme problème politique

Nous reprenons ici le cadre théorique développé par KEIM et ZEITHAML (1986). La déréglementation est un problème politique à propos duquel de nombreux électeurs se sentent concernés. Il s'agit donc d'un problème « salient », et d'une affaire politique de première importance pour le gouvernement. En revanche, il s'agit d'un problème sur lequel les électeurs auront de très fortes chances d'être divisés.

Pour KEIM et ZEITHAML, il s'agit alors d'un problème pour lequel les hommes politiques ne prendront leurs décisions qu'avec une précaution extrême, et en favorisant le statu quo pour éviter les désordres sociaux et politiques. En ce sens, une stratégie politique défensive de la part de l'ancien monopole a une forte probabilité de réussir. De plus, l'ancien monopole peut accroître la « *salience* »

du problème politique, par exemple en mobilisant ses nombreux employés ou les autres acteurs de la chaîne de la rente avec lesquels ses intérêts sont alignés.

B. Analyse de la concurrence politique

En référence à la matrice de WILSON (1989), les bénéfices d'une stratégie visant à maintenir le statu quo sont concentrés. La firme déréglementée semble alors avoir de fortes incitations à essayer de maintenir le statu quo, puisque cela lui permet de conserver sa rente issue du marché politique. C'est une stratégie qui satisfait les autorités politiques dans la mesure où elle permet d'isoler certains intérêts particuliers en les faisant bénéficier de la rente liée à la déréglementation, tout en diffusant les coûts du maintien de cette réglementation sur l'ensemble des votants (qui utilisent les services fournis par l'ancien monopole).

Ce deuxième niveau d'analyse confirme donc l'approche développée précédemment concernant les coûts et les bénéfices de l'action politique de l'ancien monopole. Dans les deux cas, la théorie montre que la stratégie politique optimale pour l'ancien monopole est une stratégie défensive. Ce deuxième niveau d'analyse ajoute toutefois quelque chose dans la mesure où il permet d'affiner ce que nous appelions jusque là stratégie défensive. La stratégie employée par l'ancien monopole sera en effet une stratégie fondée sur la mobilisation de ses employés et des intérêts alignés au sein de la chaîne de la rente, notamment les autres membres de l'industrie concernée. De plus, la matrice de Wilson montre que seul un entrepreneur politique pourra faire progresser la déréglementation. Ceci signifie aussi qu'une stratégie d'opposition à la déréglementation aura toutes les chances de réussir car elle sera soutenue par le fonctionnement existant du marché politique.

Dans ce qui suit, nous confrontons ces deux premières approches avec une analyse des ressources politiques de la firme déréglementée.

§ 3. Analyse des ressources politiques de la firme déréglementée

A. Les compétences politiques de la firme déréglementée

Les compétences politiques de la firme correspondent aux savoir-faire relationnels dont elle dispose pour accéder aux décisions publiques, obtenir des informations concernant ces décisions, et les

influencer. Ce sont ces compétences qui permettent à la firme de pénétrer le marché politique. Elles reposent sur certains individus, mais aussi sur la façon dont ils sont organisés. Ces compétences sont enfin non seulement tacites, mais aussi difficiles à repérer et à imiter pour les concurrents. Elles dépendent spécifiquement de l'historique de la firme, de la durée de ses rapports avec les pouvoirs publics, etc. Enfin, ces compétences permettent de valoriser les ressources politiques de la firme.

L'ancien monopole peut utiliser son accès direct à la décision publique pour obtenir des réglementations favorables.

B. Les actifs politiques de la firme déréglementée

La firme déréglementée dispose aussi de certains actifs politiques quand apparaît l'éventualité d'une déréglementation. En particulier, des problèmes politiques que le gouvernement ne peut négliger sont liés étroitement à la stratégie que pourrait choisir la firme déréglementée. Parmi ces questions politiques, on trouve notamment le chômage, l'inflation, ainsi que le fait que l'ancien monopole est la seule entreprise à fournir un bien qui touche une grande majorité des votants et qu'ils utilisent fréquemment.

§ 4. Les entreprises déréglementées : une inclination « naturelle » pour la stratégie politique défensive ?

Cette section résume les enseignements de la littérature existante appliquée au comportement politique des anciens monopoles en proie à la déréglementation de leur marché, mais met aussi l'accent sur certaines lacunes de cette littérature pour le cas spécifique de ce type d'entreprise. Les questions soulevées en fin de section constitueront ainsi une étape essentielle de cette thèse, car elles en définiront la problématique précise ainsi que le champ des contributions attendues.

A. Synthèse de la littérature pour le cas de la firme déréglementée

Le tableau suivant récapitule l'application des théories présentées précédemment au cas du comportement stratégique de la firme déréglementée. Il en ressort que ce type de firme a de fortes incitations à adopter une stratégie politique défensive, c'est à dire fondée sur une action visant à freiner l'ouverture du marché à la concurrence. Cette stratégie permet à la firme de conserver tout ou partie de

la rente de monopole détenue du fait de la réglementation. Cette rente est redistribuée par la suite aux managers, employés et actionnaires de l'ancien monopole. De plus, cette stratégie permet à la firme de profiter à la fois des conditions favorables du marché politique, ainsi que des ressources distinctives avec lesquelles la firme excelle.

Tableau 7 : Evaluation du comportement politique optimal pour la firme déréglementée.

Critères de décision concernant une stratégie politique	**Evaluation**
Bénéfices de l'action politique	La firme a beaucoup à perdre d'une déréglementation rapide ou violente de ses marchés économiques. Elle est donc fortement incitée à bloquer ou tout au moins à freiner le processus de déréglementation.
Coûts de l'action politique	Coûts faibles. La firme peut agir seule, et ne supporte donc pas de coûts liés au problème de l'action collective. De plus, la firme est bien informée sur le déroulement du processus de déréglementation.
Caractéristiques du marché politique	• Peu de concurrence politique pour ce qui est de l'opposition à la politique de déréglementation • Le problème est *salient* tandis que les électeurs sont probablement divisés sur la question DONC: Les caractéristiques plaident en faveur de la réussite d'une stratégie politique défensive
Ressources politiques	• Longue tradition de réglementation avec les autorités publiques • Accès direct à ces autorités publiques pour les dirigeants de l'entreprise • Actifs politiques importants du fait de l'importance de l'entreprise pour la satisfaction de services publics • Actifs politiques importants du fait de soutiens importants au sein de la chaîne de la rente (notamment les syndicats et l'industrie nationale)
RESULTAT	**L'entreprise semble en mesure d'appliquer efficacement une stratégie politique défensive**

Le résultat de cette analyse est donc que, en appliquant la littérature concernant les stratégies politiques des entreprises au cas des anciens monopoles, il semble que ces entreprises soient fortement incitées à adopter une stratégie politique défensive quand apparaît un mouvement de déréglementation. Il convient toutefois de considérer cette affirmation avec précaution. Plusieurs zones d'ombre demeurent en effet, que nous présentons dans ce qui suit.

B. Limites de la littérature pour le cas de la firme déréglementée

La présentation de la littérature menée en section II de ce chapitre a fait apparaître certaines limites de cette littérature. Nous mettons ici l'accent sur ces limites dans le contexte de l'analyse du comportement stratégique des anciens monopoles.

a. Stratégie de l'ancien monopole et nature de la déréglementation

Cette approche suppose d'abord que la déréglementation ne soit rien d'autre que l'inverse de la réglementation, et donc un retour vers un système de marché. Toutefois, il est possible que la déréglementation implique des évolutions institutionnelles plus complexes, et qui sont en elles-mêmes différentes des phénomènes de réglementation. Comprendre cet aspect requiert de disposer d'une théorie des institutions, et des relations entre la firme et les institutions, plus élaborée que celle qui sous-tend les analyse présentée qu cours de ce chapitre.

Ensuite, cette approche suppose que la déréglementation puisse être analysée comme un phénomène statique ou du moins en comparative statique. Ce faisant, n'est pas analysée la dynamique de la déréglementation. Quel peut être l'effet de cette dynamique sur la stratégie de l'ancien monopole ? Ce point mérite d'être analysé. Il rend toutefois l'analyse beaucoup plus complexe que ce qu'elle n'a été évoquée jusqu'ici. En effet, introduire un processus dynamique suppose non seulement de comprendre les éléments moteurs de cette dynamique, mais aussi de disposer d'une théorie de la firme et de sa stratégie qui soit compatible avec cette analyse dynamique.

b. Stratégie intégrée de l'ancien monopole et théorie de la firme

Même si la littérature présentée au cours de ce chapitre suggère que c'est de l'intégration des activités économiques et politiques, les conditions de cette intégration pour l'ancien monopole n'ont pas été étudiées. Si une stratégie politique défensive est la stratégie optimale pour ce type d'entreprise, quelle est la stratégie économique qui doit lui être associée ? Qu'implique l'intégration de ces stratégies à l'intérieur de la firme ? SCHAFFER et HILLMAN (2000) suggèrent par exemple que la

combinaison de plusieurs stratégies politiques différentes au sein d'une entreprise diversifiée et dont la structure est multidivisionnelle, crée des coûts qui peuvent peuvent être importants pour la firme. Qu'en est-il de l'intégration des stratégies économiques et politiques au sein de la firme ?

Conclusion du premier chapitre et définition de la question de recherche

Ce premier chapitre a donc proposé une revue de la littérature concernant les stratégies des firmes au sein d'un environnement réglementé. Nous avons débuté par une analyse de l'économie de la réglementation, essentiellement dans sa version dite de l'intérêt particulier, puis avons présenté les travaux qui en découlent en stratégie d'entreprise. Cela nous a permis de mettre en lumière deux éléments essentiels. Le premier est que la stratégie d'une firme sur un marché fortement réglementé est nécessairement composée d'activités économiques et d'activités politiques, et qu'une question centrale pour le management de ces firmes est celui de l'intégration de ces deux types d'activité. Le second apport fondamental de cette revue de littérature concerne les conditions de sélection d'une stratégie politique par la firme. Les travaux étudiés mettent finalement l'accent sur quatre dimensions principales gouvernant ce choix d'une stratégie politique :

- les bénéfices attendus d'une telle stratégie (essentiellement en terme de rente qui en pourrait en découler pour la firme dans le futur) ;
- les coûts de l'action politique ;
- les caractéristiques du marché politique sur lequel la firme doit intervenir, et notamment la concurrence potentielle à laquelle la firme devra faire face sur ce marché ;
- les ressources politiques de la firme, qui déterminent sa capacité à entreprendre une telle stratégie.

Nous avons ensuite considéré ces quatre dimensions dans le cas d'un ancien monopole devant faire face à la déréglementation de son marché. Cette discussion a montré que l'ancien monopole semble avoir de fortes incitations à adopter une stratégie politique défensive, en vue de freiner le processus de déréglementation et ainsi l'entrée de nouveaux concurrents. Cela lui permettrait en effet de conserver une partie de sa rente de monopole, au moins pour un certain temps, tout en misant sur le

fait que ce type d'entreprise dispose, aux premières heures du processus de déréglementation, de ressources politiques inégalables par un concurrent quel qu'il soit, jouit de faibles coûts d'organisation liés à l'action politique, ainsi que de conditions favorables sur les marchés politiques.

Ce résultat semble clair et affirmé. Nous proposons toutefois, dans le reste de cette thèse, de le reconsidérer. Plusieurs élément motivent cela, comme le montre la dernière section de ce chapitre. Nous souhaitons essentiellement en considérer. Le premier est lié à la nature de la déréglementation. Il semble s'agir en effet d'un phénomène beaucoup plus dynamique que statique. Hors, l'analyse fondée sur les quatre critères présentés ci-dessus est une analyse fondamentalement statique. Que se passe-t-il lorsque le processus de déréglementation évolue ? Quel est, par ailleurs, le rôle de l'ancien monopole dans cette évolution ? L'ancien monopole peut-il efficacement freiner la dynamique du processus de déréglementation ? Quels sont les déterminants de cette évolution ? L'ancien monopole a-t-il nécessairement intérêt à toujours freiner cette évolution, quel que soit l'état d'avancement de ce processus ?

Ce premier jeu de questions liées à la nature réelle du processus de déréglementation en appelle un autre, s'attachent à la nature de la firme et du choix stratégique au sein de la firme. Nous avons vu en effet que l'intégration des activités économiques et politiques était probablement une question cruciale pour la stratégie de l'ancien monopole. Elle est pourtant largement laissée pour compte dans l'analyse menée jusqu'ici, celle-ci se concentrant essentiellement sur les déterminants du choix d'une stratégie politique, mais en considérant cette stratégie comme largement indépendante de la stratégie économique de la firme. Qu'en est-il vraiment ? Comment cette intégration, si elle est mise en œuvre, évolue-t-elle au cours du processus de déréglementation ?

La figure 7 résume l'objet, les apports et les questions soulevées par ce premier chapitre.

Figure 7 : Résumé du chapitre I

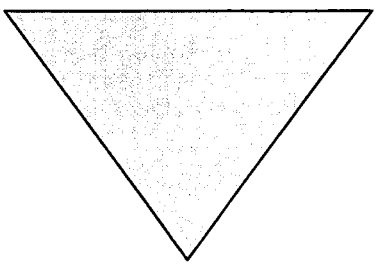
Chapitre I

OBJET : -Analyse des coûts et des bénéfices de l'action politique de la firme
-Nature de la concurrence sur le marché politique
-Analyse des ressources politiques de la firme
APPORT : la firme déréglementée peut adopter une stratégie politique défensive et l'intégrer avec une stratégie de développement de ressources économiques, avec pour résultat de freiner la déréglementation.
QUESTIONS SOULEVEES :
-Quelle est l'influence de la dynamique du processus de déréglementation sur cette stratégie ?
-Comment analyser l'intégration des activités économiques et politiques à l'intérieur de la firme ?

Ce sont toutes ces questions que nous nous proposons ici de considérer. Le chapitre II s'attachera ainsi à comprendre la nature d'un processus de déréglementation, en s'appuyant essentiellement sur les travaux de la Nouvelle Economie Institutionnelle. Le chapitre III reviendra, lui, sur la nature du choix stratégique dans le cadre d'une théorie dynamique de la firme. En découlera aussi une analyse de l'intégration des ressources économiques et politiques de la firme. Une fois ces fondements établis, ce n'est qu'au chapitre IV que nous bâtirons une théorie dynamique de l'évolution de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation.

CHAPITRE II

LA DEREGLEMENTATION : PROCESSUS INSTITUTIONNEL DYNAMIQUE



Section 1. Apports et limites des travaux existants concernant la déréglementation

1. Théories économiques de la réglementation et déréglementation
2. Limites de la littérature existante concernant la déréglementation

Section 2. Les fondements d'une approche institutionnelle de la réglementation

1. Différences institutionnelles et fonctionnement des marchés économiques et politiques
2. Environnement institutionnel, stabilité et réglementation
3. Conséquences pour la stratégie de la firme en environnement fortement réglementé

Section 3. Nouvelle économie institutionnelle et déréglementation

1. Caractéristiques des processus de déréglementation
2. La déréglementation, processus soutenu par la demande de remise en cause de la réglementation existante
3. L'évolution de la gouvernance réglementaire au cours du processus de déréglementation : transformation de l'offre de réglementation
4. Déréglementation et re-réglementation

Conclusion du chapitre II

CHAPITRE II : LA DEREGLEMENTATION, PROCESSUS INSTITUTIONNEL DYNAMIQUE

La fin du chapitre précédent a identifié certaines limites des théories existantes lorsqu'elles sont appliquées aux stratégies des firmes déréglementées. Ces limites portent notamment sur un manque d'analyse de la nature de la déréglementation. L'objet du chapitre II est d'explorer ce sujet pour en déduire les facteurs qui influencent le comportement stratégique de l'ancien monopole. Dans le chapitre I, en effet, nous avons supposé que les évolutions réglementaires étaient similaires, qu'il s'agisse de mouvements de réglementation ou de mouvements de déréglementation. Au chapitre II, nous reconsidérons cette hypothèse, et explorons plus en profondeur le phénomène de déréglementation : pourquoi se produit-il ? Quelle approche théorique permet-elle d'en comprendre le mieux la nature ?

Ce chapitre est organisé de la manière suivante. Dans une première section, nous présentons la vision de la déréglementation proposée par les théories de l'intérêt général (BOES, 1999 ; KEELER, 1984 ; LEE, 1980) et de l'intérêt particulier (KASERMAN et alii, 1993 ; PELTZMAN, 1989). Cette revue de littérature nous permettra de mettre en lumière certaines caractéristiques de la déréglementation intéressantes pour notre problématique, mais aussi des limites. Ces limites sont essentiellement de deux ordres. D'abord, ces approches traditionnelles réduisent l'analyse de la déréglementation à un problème de statique comparative : la période précédant la décision de déréglementer un marché économique est comparée à la période suivant cette déréglementation (NOLL, 1989b). Nous verrons qu'il s'agit là d'une approche très réductrice, qui présente des limites évidentes pour comprendre l'impact de la déréglementation sur la stratégie de l'ancien monopole et sur la nature de ses ressources économiques et politiques. Ensuite, ces approches traditionnelles assimilent le plus souvent la décision de déréglementer un marché avec la perspective de la libéralisation de ce marché (BONARDI et QUELIN, 1998). Compte tenu des mécanismes complexes d'offre et de demande qui apparaissent lors d'un processus de déréglementation, cette confusion est dommageable. Toutefois, remettre en cause cette hypothèse suppose aussi de se pencher en détail sur la nature des processus institutionnels concernés, et donc de disposer d'un cadre théorique permettant d'analyser ces processus institutionnels.

C'est ici que recourir à la Nouvelle Economie Institutionnelle (NORTH, 1986 ; WILLIAMSON, 1985) prend tout son sens. Les limites soulevées nous guideront ainsi vers une approche plus en profondeur des processus institutionnels au sein desquels fonctionnent l'offre et la demande de déréglementation. En ce sens, même s'il n'existe pas encore pour ainsi dire une théorie claire de la déréglementation au sein de la Nouvelle Economie Institutionnelle, cette approche nous semble très prometteuse, et apportera un cadre théorique sur lequel nous nous appuierons dans le chapitre IV pour bâtir notre propre approche du comportement stratégique de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation.

La section 2 s'attachera donc à présenter les fondements de l'analyse économique institutionnelle, en introduisant notamment les concepts de coûts de transaction concernant le fonctionnement du marché politique (NORTH, 1990b), de gouvernance réglementaire (LEVY et SPILLER, 1994), d'engagements crédibles (SHELLING, 1960) et d'équilibres induits par la structure institutionnelle (SHEPSLE et WEINGAST, 1981), tous trois rendant compte des mécanismes limitant ces coûts de transaction lors de l'échange sur le marché politique. La section 3 posera ensuite les fondements d'une théorie institutionnelle de la déréglementation, et en discutera les implications immédiates pour notre étude de la stratégie de l'ancien monopole.

Section 1. Apports et limites des travaux existants sur la déréglementation

Stigler définit la déréglementation comme étant « *the state's withdrawal of its legal powers to direct the economic conduct (pricing, entry and exit) of nongovernmental bodies* » (STIGLER, 1981: 73). La littérature économique s'est ainsi concentrée sur deux questions : d'abord, 'pourquoi y a-t-il déréglementation ?', et ensuite, 'quelle est son influence sur les performances des secteurs déréglementés et sur le bien-être des consommateurs?'. Parmi ces deux questions, la première s'est révélée être la plus difficile à résoudre. En effet, conformément aux théories de la réglementation présentées au chapitre I, très peu d'économistes prévoyaient en fait le retournement qui a eu lieu, aux Etats Unis d'abord puis dans le reste du monde ensuite, en faveur de la déréglementation des marchés traditionnellement réglementés (HOOD, 1994). Nous étudions d'abord les conditions qui peuvent mener à la déréglementation, conformément aux deux théories de la réglementations évoquées au

chapitre I : la théorie de l'intérêt général, et la théorie de l'intérêt particulier. Nous discutons ensuite les apports de ces approches pour notre problématique.

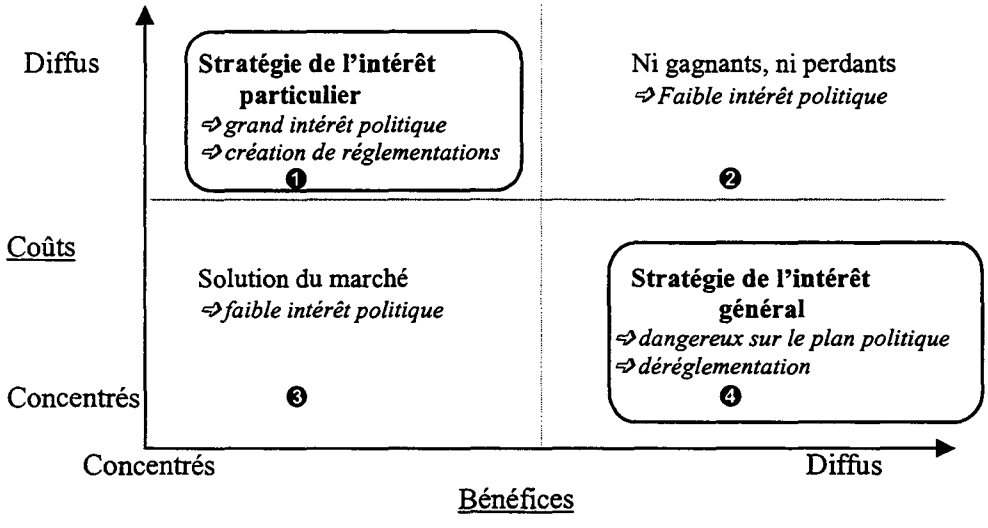
§ 1. Théories économiques de la réglementation et déréglementation

Pour traiter le cas de la déréglementation, les économistes se sont appuyés sur les théories de la réglementation présentées au chapitre I (WINSTON, 1993), c'est à dire la théorie de l'intérêt général et la théorie de l'intérêt particulier. Si ces approches restent concurrentes pour analyser la déréglementation comme elles l'étaient pour expliquer la réglementation, il n'en reste pas moins qu'elles se concentrent sur la même question : l'origine de la déréglementation. En d'autres termes, elles tentent d'expliquer pourquoi, à un instant donné, les autorités politiques d'un pays décident de remettre en cause la réglementation existante. Nous considérons ces deux approches successivement.

A. La décision de déréglementer un marché : Intérêt général ou intérêt particulier ?

Dans un système démocratique fondé sur le vote, il est possible de représenter la décision politique d'après le graphique suivant, inspiré de celui de WILSON présenté au chapitre I, où les bénéfices et les coûts d'une évolution réglementaire (réglementation ou déréglementation) sont soit concentrés sur un individu ou un petit groupe d'individus (ou d'entreprises), soit diffus, c'est à dire supportés par toute la collectivité.

Figure 8 : Représentation des stratégies des décideurs politiques dans un système démocratique



D'après la théorie des intérêts particuliers, la meilleure stratégie pour le dirigeant politique est représentée par la case « **intérêt particulier** », dans la mesure où les coûts de la réglementation sont quasiment indolores puisque répartis sur toute la population, alors que les bénéfices sont concentrés, ce qui lui permet de s'octroyer de manière quasi-certaine les votes d'un groupe de pression jugé stratégique. Comme le montrent les travaux présentés au chapitre I, qui s'appuient sur le concept de marché politique (STIGLER, 1971 ; PELTZMAN, 1976 ; POSNER, 1974), c'est dans cette situation que se créent les réglementations. Créer une réglementation n'a en effet qu'un faible coût en terme politique pour le gouvernement, mais procure des bénéfices politiques certains en s'assurant du soutien de groupes d'intérêt bien organisés qui se partagent les rentes engendrées par la réglementation. Il est toutefois beaucoup plus difficile, avec une telle approche, d'expliquer comment se prend la décision de déréglementer le marché, une décision qui implique, comme le montre notre figure, une évolution de la case ❶ à la case ❹.

La stratégie de l'intérêt général est plus risquée politiquement, dans la mesure où une catégorie d'individus va subir la majeure partie des coûts de l'évolution réglementaire, si bien qu'elle risque de contester ou de se soulever contre le gouvernement. En période de déréglementation, le mécontentement des individus quant au service fourni conduit le gouvernement à revoir le monopole d'une entreprise, s'exposant ainsi à la colère de ses dirigeants et employés. KEELER (1984) suggère ainsi que la déréglementation est un phénomène éminemment politique, où il devient trop coûteux sur le plan électoral pour le gouvernement de ne raisonner qu'en terme de protection des intérêts particuliers. C'est alors l'intérêt général qui prend le dessus, ce qui est matérialisé sur notre graphique par une évolution de la case ❶ à la case ❹.

Ce graphique met en lumière le trouble qu'a causé l'irruption de la déréglementation à la fin des années 1970. Comme le note PELTZMAN (1989), très peu d'économistes à cette époque prévoyaient ce mouvement de remise en cause des réglementations existantes. NOLL (1989b) suggère ainsi que la théorie de l'intérêt particulier a permis d'expliquer l'origine et le développement de la réglementation, mais se trouve dans une position beaucoup plus difficile pour faire de même avec la déréglementation. La théorie de l'intérêt général prend alors un certain intérêt. Dans ce qui

suit, nous revenons sur la manière avec laquelle les économistes des deux courants expliquent cette évolution de la case ❶ à la case ❹.

B. Théorie de l'intérêt général

La théorie de l'intérêt général suppose que la réglementation est mise en place pour apporter des corrections dans les cas où les marchés ne peuvent fonctionner de manière optimale (*market failure*). Dans cette optique, une industrie est déréglementée lorsque les coûts de la réglementation excèdent les coûts de transaction plus les coûts liés à l'échec du marché qui demeurent. Ainsi, la déréglementation augmente l'efficacité économique, ce dont bénéficient à la fois les producteurs et les consommateurs (NOLL, 1989: 1260).

Deux raisons peuvent alors être invoquées pour expliquer la déréglementation du point de vue de la théorie de l'intérêt général. D'abord, des changements de technologie ou concernant les caractéristiques de la demande qui effaceraient les effets les plus importants de l'échec du marché, et rendraient inutile la réglementation correctrice. Ensuite, le fait que la réglementation s'est révélée à l'usage être une erreur, engendrant plus de coûts qu'elle n'en réduit. De nombreux exemples de déréglementation pourraient sans doute être situés dans la seconde catégorie (WINSTON, 1999). Cette approche a toutefois été critiquée, parce que, si il est vrai que la réglementation existante s'est révélée être un échec, il est difficile d'expliquer pourquoi il a fallu si longtemps pour la remettre en cause (PELTZMAN, 1989).

Dans le cadre de notre réflexion concernant les relations entre la déréglementation et le comportement stratégique de l'ancien monopole, les deux facteurs ci-dessus sont probablement extrêmement liés. Une évolution technologique significative dans un secteur jusqu'alors réglementé conduit les dirigeants de l'ancien monopole à tenter d'en profiter, comme potentiellement d'autres entreprises (WINSTON, 1998). L'ancien monopole sera donc incité à modifier sa stratégie économique en conséquence (DOWLING et alii, 1994). Toutefois, CAWSON et alii (1990) montrent que ces modifications se heurtent souvent à certaines réglementations en vigueur, causant par là même des contraintes devenues inutiles sur les comportements économiques. Dans ce cas, non seulement la stratégie économique de l'ancien monopole évolue, mais aussi sa stratégie politique,

avec pour objectif d'éliminer les barrières réglementaires à la saisie d'opportunités de profits liées au changement technologique du secteur (DERTHICK et QUIRCK, 1985). Evolutions technologiques et erreur de réglementation sont ici extrêmement liées, et ont une influence sur la stratégie économique et politique de l'ancien monopole.

C. Théorie de l'intérêt particulier

Comme le montre PELTZMAN (1989), les modèles de PELTZMAN (1976) et de BECKER (1983), présentés au chapitre précédent, laissent entrevoir deux types de raisons conduisant à la déréglementation d'un marché[1]. En premier lieu, la déréglementation d'un marché peut se produire si la différence entre l'équilibre économique obtenu du fait de la réglementation et l'équilibre qui pourrait subvenir en cas de déréglementation se réduit. Dans ce cas, la réglementation devient sans raison d'être et a de grandes chances d'être remise en cause sur le marché politique. En second lieu, il y a déréglementation quand la rente liée à la réglementation et pouvant être distribuée aux différents groupes est trop faible pour garantir un *pay-off* politique suffisant (TESKE et alii, 1994).

Ces deux facteurs peuvent bien entendu se combiner pour engendrer un mouvement de déréglementation. PELTZMAN (1989: 20) note toutefois que le second facteur est probablement celui qui joue le rôle le plus important pour expliquer empiriquement l'existence de la déréglementation. Dans l'exemple de la déréglementation du transport ferroviaire développé ci-dessous, c'est bien une diminution de la rente touchée par les producteurs qui conduit à une remise en cause de l'équilibre politique existant depuis près de 60 ans.

---

[1] Il est intéressant de noter que PELTZMAN (1989) évoque un troisième groupe de raison, de nature plus institutionnelle, mais refuse de s'y attarder en mettant en doute la capacité de la science économique à réellement contribuer à ce champ. Une explication institutionnelle tiendrait à une évolution du marché politique impliquant (1) des changements dans la capacité de pression des groupes à influencer les hommes politiques au pouvoir, (2) une baisse des coûts d'information du grand public concernant les effets négatifs de la réglementation, ou (3) une baisse des coûts d'organisation des différents groupes de pression facilitant le développement d'une concurrence nouvelle sur le marché politique. Ces trois évolutions du marché politique peuvent engendrer un équilibre politique différent du précédent qui impliquerait une remise en cause de la réglementation existante.

a. L'hypothèse de la baisse de la rente

Pour expliquer l'importance de ce troisième facteur, PELTZMAN prend l'exemple d'une industrie dont les coûts resteraient constants, mais où le prix des consommations intermédiaires augmenterait. Cela réduit à la fois le surplus du consommateur et du producteur. Dans le modèle de PELTZMAN, le gouvernement déciderait alors d'augmenter les prix pratiqués, mais d'une ampleur moins importante que la hausse des coûts. Toutefois, la rente touchée par le producteur est aussi réduite par le fait qu'il doit financer les coûts d'information et d'organisation destinés à soutenir la réglementation proposée. Si ces coûts liés à l'utilisation du marché politique sont trop importants, la rente touchée par le producteur pourrait ne plus être suffisante pour supporter les coûts d'organisation et d'information nécessaires à soutenir la réglementation existante. Le producteur continuera certes à soutenir la réglementation qui lui garantit une rente, mais sans générer le soutien politique optimal qui garantirait une réélection au gouvernement en place. Le gouvernement a alors intérêt à aller chercher d'autres partenaires sur le marché politique pour essayer d'obtenir ce soutien politique optimal.

Certains travaux empiriques ont été réalisés concernant l'évolution des profits des producteurs entre la période précédent la déréglementation et la période suivant la déréglementation. WINSTON (1993) propose une excellente revue de littérature comparative de ces travaux empiriques. Cette comparaison montre notamment que la plupart des entreprises déréglementées ont vu leur profit augmenter leur profit à l'occasion de la déréglementation. Le seul secteur pour lequel cela n'est pas le cas est le transport par camion, pour lequel les pertes avaient été évaluées de manière assez précises par les prévisions économétriques. Les résultats obtenus contrastent surtout avec la structure du marché anticipée par les auteurs qui prévoyaient au moins une certaine concurrence, ainsi qu'une faible progression ou une décroissance des profits des entreprises précédemment protégées par la réglementation. Il en va en fait tout autrement, ce qui, dans une certaine mesure, renforce l'idée selon laquelle les anciens monopoles ont profité de la déréglementation pour renforcer la rente appropriée sur le secteur, et non pas l'inverse.

b. Les pertes associées à un maintien de la réglementation

Dans le modèle de BECKER (1985), la baisse de la rente réduit la pression en faveur de la réglementation existante au sein d'une industrie comparativement à une autre industrie, tandis que les prix supérieurs pratiqués augmentent la contre-pression des consommateurs contre la réglementation. Si on rajoute l'hypothèse que le coût supplémentaire des consommations intermédiaires a été généré par l'existence de la réglementation, alors la perte sèche dont parle Becker à propos de la réglementation devient très importante. Il y a alors une baisse du soutien en faveur de la réglementation existante, mais aussi une augmentation des gains politiques à attendre (pour le gouvernement) en cas de déréglementation. Ces gains politiques viennent de l'élimination des hausses de coûts liés à la réglementation. Au sein d'une industrie compétitive, des coûts plus faibles entraîneraient à court terme une hausse des surplus du consommateur et du producteur, et à long terme une hausse certaine du surplus du consommateur. Il est alors possible qu'une coalition de consommateurs puissent inclure certains producteurs et deviennent ainsi assez forte pour déclencher un mouvement de déréglementation du marché.

Encadré 6
Un exemple d'explication de la déréglementation par la théorie de l'intérêt particulier : la déréglementation du rail aux Etats Unis (D'après PELTZMAN, 1989)

Jusqu'à la fin des années 70, le secteur du rail aux Etats Unis est réglementé suivant les caractéristiques suivantes. En premier lieu, une structure de prix caractérisée par les subventions croisées en faveur des lignes à coût élevé et à faible densité. Cette subvention croisée ne concernait au départ que le fret, mais fut ensuite étendu au transport de voyageurs du fait de la mise en concurrence de ce mode de transport par d'autres comme le transport par camions. En second lieu, la réglementation imposait des différences de prix entre les biens transportés à haute valeur par tonne et à faible élasticité-prix (pour le fret) et les autres biens. Pour les premiers cités, des prix plus élevés étaient pratiqués. Enfin, s'imposait aux producteurs une contrainte de sortie du marché. Pour cesser de proposer ses services sur une ligne, une entreprise devait obtenir une autorisation de la ICC (*Interstate Commerce Commission*), l'autorité chargée de réglementer le marché dont le fonctionnement était réputé pour être extrêmement lent.

Cette réglementation fut produite par un équilibre politique obtenu dans les années 1920. Toutefois, cette équilibre fut peu à peu mis à mal, notamment par le développement de la concurrence des camions, qui réduisit considérablement la rente sur laquelle était fondée l'équilibre politique. La

première réaction contre cela fut de réglementer le transport par camion, ce qui fut fait en 1935. Le *Motor Carrier Act* de 1935 établit un tarif minimum et contrôla l'entrée sur le marché du transport par camion. Cela ralentit la diminution de la rente pour le rail, mais créa aussi une situation où le régulateur a à faire face aux demandes de deux groupes d'intérêt différents (celui des entreprises du rail et celui des entreprises de transport par camion). De plus, le groupe des camionneurs était soutenu par un haut niveau de syndicalisation dans ce secteur. Non seulement le transfert de la rente du rail vers le camion se poursuivit indubitablement, mais l'influence politique du rail auprès de la ICC diminua au profit des routiers.

La meilleure solution pour les sociétés de transports ferroviaires aurait probablement été de quitter le marché. Toutefois, cette solution n'était pas possible du fait de la réglementation, c'est à dire du fait de l'équilibre politique fondé en partie sur le système des subventions croisées décrit précédemment. Le maintien de la réglementation ne faisait ici que nuire aux entreprises de transport ferroviaire. Quand certaines de ces entreprises, situées au Nord-Est des Etats Unis, firent faillite au début des années 70, il apparut clairement que la rente qui garantissait l'équilibre du marché politique depuis les années 20, avait disparu.

La première réaction politique fut de créer Amtrack et Conrail, institutionnalisant ainsi un système national de subventions croisées. Les entreprises de transport ferroviaire choisirent ensuite de faire pression au Congrès en faveur de la déréglementation, qu'elles obtinrent en 1980 avec le Stagger Rail Act. Cette déréglementation fournit aux entreprises de transport ferroviaire une flexibilité beaucoup plus grande concernant les entrées et sorties sur les lignes, ainsi que sur les tarifs.

D. Conséquences pour la stratégie de l'ancien monopole

La discussion menée jusqu'ici concernant l'origine de la déréglementation apporte deux éléments nouveaux à notre approche. Ces deux éléments concernent les facteurs qui incitent un ancien monopole à changer de stratégie du fait de la déréglementation. L'un est la baisse de la valeur des ressources économiques de l'ancien monopole. L'autre est la baisse de la rente attendue.

a. Déréglementation et valeur des ressources économiques de l'ancien monopole

Le premier de ces facteurs, mis en lumière par la théorie de l'intérêt général, est une baisse de la capacité de l'ancien monopole à faire face à la concurrence de nouveaux entrants dans sa situation actuelle, et donc une incitation pour lui à remettre en cause la manière avec laquelle il opérait par le passé (WINSTON, 1998). Cela est lié au renouveau technologique qui accompagne le plus souvent la déréglementation, ainsi qu'à la correction des erreurs du marché qui en découlaient (NOLL et

OWEN, 1983). Pour employer les termes de la théorie de la ressource (WERNERFELT, 1984 ; BARNEY, 1991), déjà évoquée au chapitre I, et pour laquelle la firme est avant tout composée de savoir-faire et d'actifs qui lui procurent un avantage concurrentiel, l'ancien monopole se trouve donc, du fait de la déréglementation, dans une situation où ses ressources économiques existantes ne donnent plus satisfaction, et doivent donc être remplacées par d'autres ressources économiques (CAVE et WILLIAMSON, 1997).

Sur un marché de plus en plus concurrentiel, la firme doit s'adapter à la concurrence, mettre en place de nouvelles méthodes de gestion, de nouvelles structures d'incitation, développer de nouvelles technologies, repenser le rôle de ses actifs existants, etc. (ROBERTSON et alii, 1982 ; SMITH et GRIMM, 1987) Comme nous y reviendrons au chapitre III, COLLIS et MONTGOMERY (1995) parlent de la valeur des ressources de la firme pour évoquer leur adéquation à leur environnement externe. Pour utiliser les mêmes termes, nous pouvons donc conclure ici que le premier facteur qui incite les dirigeants de l'ancien monopole à renoncer à modifier leur stratégie du fait de la déréglementation concerne la baisse de **valeur des ressources économiques** de l'entreprise.

b. Déréglementation et rente attendue

Un autre facteur important pour la décision stratégique de la firme, et qui tend à évoluer de manière significative quand apparaît la déréglementation, est la rente attendue par l'ancien monopole compte tenu de la stratégie qu'il pratiquait jusque là. Tant que cette rente attendue apparaît suffisamment élevée au regard des critères des décideurs, la stratégie de l'ancien monopole n'évoluera probablement pas. A l'inverse, une baisse soutenue de cette rente attendue, comme le suggère PELTZMAN (1989), finit par inciter l'entreprise à changer de stratégie. Le changement peut concerner la stratégie économique, aussi bien que la stratégie politique de l'ancien monopole (DERTHICK et QUIRCK, 1985 ; VIETOR, 1994). **La rente attendue** est donc un facteur important dans l'évolution de la stratégie de la firme quand apparaît la déréglementation.

Il convient de noter que, si les deux concepts sont incontestablement liés, rente attendue et valeur des ressources économiques de la firme ne vont pas nécessairement de paire. Du moins à court ou moyen terme. Sur le court ou moyen terme, une baisse de la valeur des ressources économiques de

la firme peut se produire, sans pour autant que la rente ne baisse significativement. C'est d'ailleurs ce qu'on observe dans la plupart des études empiriques, où la baisse de la rente obtenue par les anciens monopole se maintient à un niveau élevé alors même que ses savoir-faire économiques semblent être mis à mal par les nouvelles pratiques et technologies utilisées par les nouveaux entrants (CAVE et WILLIAMSON, 1996). Sur le long terme, toutefois, rente attendue et valeur des ressources tendent probablement à être en phase, l'ancien monopole ne pouvant soutenir une position concurrentielle forte (rente), si ses ressources économiques ne le lui permettent pas.

La littérature existante sur la déréglementation nous fournit donc deux critères permettant d'expliquer pourquoi l'ancien monopole peut éventuellement décider de changer de stratégie : la baisse de la rente attendue, et la baisse de la valeur de ses ressources économiques. Il s'agit là d'apports importants et intéressants pour notre construction du comportement stratégique de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation. Toutefois, il convient maintenant de se tourner vers les limites de cette littérature existantes, qui nous pousseront à pousser plus avant la réflexion concernant la nature de la déréglementation et la stratégie de la firme.

§ 2. Limites de la littérature existante concernant la déréglementation

La mise en lumière des limites de la littérature sur la déréglementation n'a pas pour optique de mener à une réflexion sur la manière de dépasser ces limites, du moins pas directement, mais plutôt d'explorer en quoi ces limites suggèrent que d'autres facteurs que ceux considérés jusqu'ici peuvent contribuer à expliquer le comportement stratégique de l'ancien monopole.

A. Une approche trop statique, car uniquement fondée sur l'origine de la déréglementation

a. La question de la nature de la déréglementation

Un premier type de critique tient à la nature de la déréglementation dans les théories présentées ci-dessus. Que ce soit dans la théorie de l'intérêt public ou dans la théorie de l'intérêt particulier, la déréglementation est en effet analysée comme un problème de statique comparative. Les auteurs comparent la période précédent la déréglementation à celle qui lui succède, que ce soit sur le marché politique ou sur le marché économique. Toutefois, cette approche suppose l'hypothèse selon laquelle

la déréglementation est un moment clairement identifié dans le temps, pour lequel il y aurait un avant et un après. Si cette approche rend évidemment les applications empiriques plus simples et plus éclairantes, elle n'en demeure pas moins source d'erreur dans le sens où il est souvent difficile de déterminer à quel moment a commencé la déréglementation, et quel mouvement réglementaire peut véritablement être considéré comme le point où marchés politique et économique ont basculé dans la déréglementation. Plus qu'une seule évolution réglementaire, la déréglementation apparaît en effet souvent comme une série d'évolutions[2].

b. La libéralisation totale : résultat attendu de la déréglementation ?

Une autre critique de la théorie de la réglementation, formulée par NOLL (1989: 57), tient au résultat attendu de la déréglementation. Que ce soit dans la théorie de l'intérêt public, de l'intérêt particulier ou les approches synthétiques, la déréglementation semble devoir avoir pour issue la libéralisation du marché économique. Or, cette issue est loin d'être celle observée sur la plupart des marchés déréglementés, à l'exception peut être du transport aérien (VIETOR, 1994). Dans les autres marchés déréglementés, la déréglementation a certes mené, la plupart du temps, à un développement de la concurrence, mais rarement à une véritable libéralisation. La déréglementation a même souvent mené à des mouvements de re-réglementation. Quelle est alors la nature de la déréglementation si elle ne tend pas nécessairement, comme le suppose les théories traditionnelles, vers la libéralisation des marchés économiques ?

B. Une approche qui néglige les dimensions institutionnelles

Dans une réponse à l'article de PELTZMAN (1989) portant sur l'analyse de la déréglementation, LEVINE (1989) mit en lumière plusieurs limites de la théorie de l'intérêt particulier, toutes liées à une prise en compte inadéquate des processus institutionnels et politiques expliquant le fonctionnement de la déréglementation.

---

[2] Dans une réflexion similaire mais portant sur les processus de privatisation, et non pas seulement de déréglementation, ANTAL MOKOS (1998: 23) notait ainsi, "*agency theory, as applied to privatization, appears to employ an underlying logic of comparing the distinct states of 'before privatization' and 'after privatization' while ignoring the path in between, as if privatization were not a process but a one-moment event whose presumed effects are immediate*".

a. Comportement stratégique des demandeurs de réglementation et stabilité de la réglementation

NOLL (1989), dans une critique du même article de Peltzman, souligne les mêmes faiblesses de prise en compte des processus politiques et donc des institutions déterminant les règles du jeu sur le marché politique. L'auteur insiste sur le fait que les évolutions institutionnelles sont en fait peu nombreuses, ce qui pose problème à la théorie présentée par PELTZMAN (1976, 1984) ou BECKER (1983, 1985). En effet, les marchés politiques semblent demeurer en situation d'équilibre sur de longues périodes de temps, ce qui signifie probablement que les demandeurs de réglementation n'obtiennent pas tout ce qu'ils désirent des offreurs de réglementations, et ceci même si ces demandeurs sont en position de quasi-monopole. La nature des contraintes portant sur les offreurs de réglementation, comme nous le verrons par la suite, sont de nature institutionnelle.

b. L'absence de prise en compte de variations d'un marché politique à un autre

De plus, dans l'approche de la réglementation décrite précédemment, l'échange sur le marché politique se produit entre un très petit nombre d'acteurs. La remarque ne vaut pas pour la demande de réglementation, puisque le modèle de PELTZMAN (1989), dans le sillage de ses travaux précédents (PELTZMAN, 1976, 1984), prend clairement en compte plusieurs groupes d'intérêt en situation de concurrence pour s'octroyer une partie de la rente, mais pour l'offre de réglementation (TESKE, 1994). En effet, l'offre de réglementation s'avère être souvent extrêmement complexe, plusieurs autorités interagissant au sein du système institutionnel pour donner naissance à la réglementation (LEVINE, 1987, 1989).

L'argument n'est d'ailleurs pas limité à la question de la complexité, mais au fait que, suivant le système institutionnel mis en place, des résultats divers sont vraisemblablement à attendre du fonctionnement du marché politique (HILLMAN et KEIM, 1995 ; LEVY et SPILLER, 1994). En d'autres termes, l'irruption de la déréglementation peut être liée à des facteurs institutionnels que la théorie de la réglementation, qui suppose l'uniformité du concept de marché politique, ne prend pas en compte (McCHESNEY, 1987).

Cette section s'est donc attachée à mettre en lumière deux critères permettant d'expliquer le comportement stratégique de l'ancien monopole : la rente attendue et la valeur de ses ressources économiques. La mise en lumière des limites de la théorie existante nous amène toutefois à penser que d'autres critères sont à prendre en compte, qui ont trait notamment à l'évolution du comportement politique de l'ancien monopole pendant la période de déréglementation (la manière dont il utilise ses ressources politiques existantes). Cela ne peut être bien compris sans une prise en compte des mécanismes institutionnels spécifiques qui gouvernent l'offre de réglementation là où officie l'entreprise.

De plus, ces critiques soulignent le caractère beaucoup trop statique de la déréglementation dans les modèles proposés jusqu'ici. Il semble que la nature de la déréglementation soit beaucoup plus dynamique. Ce caractère dynamique crée de l'incertitude lors des décisions stratégiques, et doit donc aussi être pris en compte pour comprendre l'évolution de la stratégie de l'ancien monopole.

Exploration des caractéristiques institutionnelles de l'offre de réglementation, et non plus seulement de la demande ; prise en compte des mécanismes dynamiques et créateurs d'incertitude qui tiennent une place importante dans les choix des individus, et qui remettent en cause la conception trop systématique des choix des individus sur un marché : deux éléments fondateurs du programme de recherche de la Nouvelle Economie Institutionnelle. Aux questions soulevées par cette discussion concernant les limites de la théorie de la déréglementation, nous cherchons donc maintenant des réponses auprès de la Nouvelle Economie Institutionnelle.

Section 2. Les fondements d'une approche institutionnelle de la réglementation

La Nouvelle Economie Institutionnelle a contribué de manière importante à l'analyse économique de la réglementation, en introduisant des hypothèses d'information imparfaite, de rationalité limitée des acteurs, d'existence de coûts de transaction et d'importance des droits de propriété (EGGERTSSON, 1990). Généralement regroupés sous le vocable *néo-institutionnalistes*, les auteurs de ce courant s'attachent à l'étude des structures institutionnelles, mais d'une manière différente de celle des premiers institutionnalistes (VEBLEN, 1919 ; COMMONS, 1934). Souhaitant

s'opposer aux néo-classiques, ces derniers proposèrent en effet une approche historiciste et uniquement descriptive, dont toute tentative de théorie généralisable était absente (LANGLOIS, 1990). La Nouvelle Economie Institutionnelle, en revanche, tente de mettre en place un cadre théorique original, généralisable, et apte à développer des hypothèses testables, tout en se démarquant nettement de l'économie néo-classique qui guide les approches de la déréglementation présentées jusqu'ici.

Cette section présente d'abord les fondements de la Nouvelle Economie Institutionnelle, en soulignant les relations entre environnement institutionnel, coûts de transaction, et activités économiques ou politiques des acteurs d'une société. Nous verrons que, dans ce cadre, la réglementation est conçue comme un contrat implicite entre les offreurs et les demandeurs de réglementation, et que ce type de contrat engendre des problèmes contractuels importants pour les co-contractants. La partie suivante s'attachera à montrer pourquoi ces contrats existent, et pourquoi ils apparaissent stables dans le temps, malgré l'existence de ces problèmes contractuels. Ce faisant cette section discutera les conditions d'équilibre et de déséquilibre du marché politique, et introduira la notion de gouvernance réglementaire. Cette section présentera, enfin, les implications de cette conception de la réglementation comme un contrat implicite pour l'analyse des stratégies politiques des entreprises. Nous verrons comment l'approche néo-institutionnelle apporte un éclairage nouveau, qui nous sera très utile par la suite pour analyser les stratégies de l'ancien monopole.

§ 1. Différences institutionnelles et fonctionnement des marchés économiques et politiques

L'objet des paragraphes qui suivent n'est pas de proposer une revue de littérature de la Nouvelle Economie Institutionnelle. Plusieurs travaux se sont déjà acquittés de cette tache, que ce soit sous forme d'ouvrage (EGGERTSSON, 1990 ; FURUTBORN et RICHTER, 1997), ou sous forme d'articles (JOSKOW, 1997 ; NORTH, 1986). Notre approche sera ici plus sélective, et visera à mettre en lumière les concepts les plus utiles pour notre propre problématique et pour l'analyse, en section 3, des processus de déréglementation. Nous présentons d'abord brièvement la nature des coûts de transaction sur les marchés économiques, avant de considérer ces mêmes coûts sur les marchés politiques, et leur conséquence pour la nature de la réglementation.

A. Coûts de transaction sur les marchés économiques

a. Coûts de transaction et institutions

Un des points de départ de l'analyse néo-institutionnelle est que la transaction, qui est le plus souvent analysée comme un phénomène neutre et automatique, peut en fait s'avérer être coûteux (COASE, 1937). D'un marché à l'autre, ou d'un pays à l'autre, il y a toutefois de très grandes variations dans l'ampleur de ces coûts de transaction (HENISZ, 1999 ; NORTH et THOMAS, 1973 ; NORTH, 1991). Tout l'effort des auteurs liés à la Nouvelle Economie Institutionnelle est de montrer que l'ampleur de ces coûts de transaction dépend avant tout des institutions économiques mises en place sur les marchés par les individus ou les organisations pour réduire ces coûts de transaction (DEMSETZ, 1967 ; KLEIN et alii, 1978 ; WILLIAMSON, 1975, 1985), ou bien des institutions politiques qui remplissent finalement un rôle similaire mais à une échelle plus étendue (NORTH, 1990 ; NORTH et THOMAS, 1973 ; NORTH et WALLIS, 1994 ; NORTH et WEINGAST, 1989).

b. Déterminants des coûts de transaction

WILLIAMSON (1985) suggère que, à l'échelle d'une transaction, les coûts liés à cette transaction dépendent essentiellement de trois dimensions : la fréquence des transaction ; l'incertitude ; et la spécificité des actifs échangé[3]. Lorsque la fréquence des transactions est faible, l'incertitude et la spécificité des actifs élevés, alors les coûts de transaction sont élevés. Compte tenu de ces différents attributs de la transaction, Williamson définit les structures de gouvernance permettant de limiter les coûts de transaction. Ces structures de gouvernance sont les formes institutionnelles mises

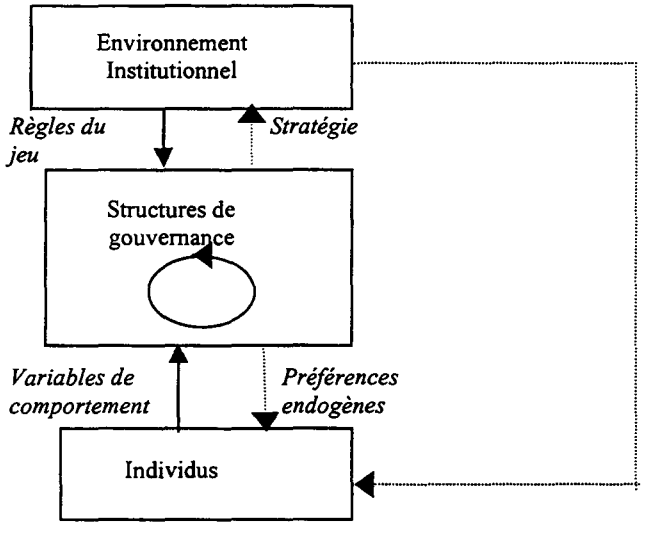
[3] La spécificité des actifs est le plus important des trois attributs de la transaction pour WILLIAMSON. L'analyse néoclassique standard raisonne implicitement sur un type de transaction particulier qui est l'échange instantané de biens ou services standardisés entre des agents anonymes. La prise en compte de la spécificité des actifs transforme cette représentation des rapports économiques. Il y a spécificité des actifs quand un investissement durable doit être entrepris pour supporter une transaction particulière et que cet investissement n'est pas redéployable sur une autre transaction (WILLIAMSON, 1985 :). Il est possible de distinguer plusieurs types d'actifs spécifiques : sites, actifs matériels, actifs humains, actifs dédiés etc. L'important est que dans tous les cas, la spécificité des actifs change radicalement la nature des relations entre agents : la transaction ne peut être ni anonyme ni purement instantanée ; il se crée un lien de dépendance personnelle durable entre les parties qui conduit à toute une série de problème quant à l'organisation de leurs relations : contrôle des comportements et du respect des engagements, définition de règles de partage des résultats de la coopération qui se nouent entre eux.

en place par les individus pour régir un échange ou une succession d'échange. Plus les actifs échangés sont spécifiques, plus l'incertitude est grande et plus la fréquence est faible (c'est à dire plus les coûts de transaction sont élevés), moins il sera intéressant de passer par le marché. Dans le cadre d'une firme, c'est ici qu'il est préférable de choisir l'intégration verticale, c'est à dire choisir la forme de gouvernance qu'est la firme (ou la hiérarchie) plutôt que le marché.

c. Les trois niveaux d'analyse de la Nouvelle Economie Institutionnelle

Comme le suggère QUELIN (2001), à « *partir des années quatre-vingt-dix, l'Economie des Coûts de Transaction met en perspective l'environnement institutionnel et les formes de gouvernance. L'objectif est l'intégration de l'environnement institutionnel dans un modèle général qui prend en compte son impact sur le choix des structures de gouvernance et les règles du jeu qu'il impose* » (pp. 43). WILLIAMSON synthétise cette intégration en distinguant trois niveaux : le niveau des choix individuels, le niveau des structures de gouvernance, c'est à dire des institutions économiques créées par les individus pour réduire leurs problèmes transactionnels, et enfin le niveau de l'environnement institutionnel, où sont prises les décisions réglementaires sur un marché politique. La figure suivante, proposée par WILLIAMSON (1996), présente ces trois niveaux d'analyse et leurs interactions.

Figure 9 : Les trois niveaux d'analyse de la Nouvelle Economie Institutionnelle (Traduit de WILLIAMSON (1996 : 223)).



Au centre du schéma, le choix de la structure de gouvernance, fonction de des caractéristiques de la transaction, comme définit par WILLIAMSON (1975). La flèche circulaire traduit l'existence de la logique interne de ce niveau. Toutefois, cette logique est aussi dépendante des règles du jeu fixées par l'environnement institutionnel. La flèches en pointillé reliant les structures de gouvernance et l'environnement institutionnel rend compte des stratégies politiques des firmes pour influencer l'environnement institutionnel, ce qui constitue un point important de notre thèse.

B. Coûts de transaction sur le marché politique

a. Critique de la conception néo-classique du marché politique

Dans le sillage des travaux de SIMON (1986), les auteurs se réclamant de la Nouvelle Economie Institutionnelle, critiquent d'abord la rationalité « instrumentale » employée dans les modèles d'économie de la réglementation. La rationalité instrumentale revient à considérer que les acteurs ont des modèles leur permettant d'analyser le monde extérieur avec exactitude ou d'obtenir des informations leur permettant de réviser leur modèle lorsqu'il est erroné. NORTH souligne le fait que les marchés politiques fonctionnent de manière beaucoup plus complexe que ne le donnent à penser l'économie de la réglementation dont les travaux principaux ont été présentés au chapitre I de cette thèse, ainsi qu'au début du présent chapitre. En effet, *« [t]hese political markets are characterized by imperfect information, subjective models and high transaction costs. (...) The political market has been, and continues to be, one in which the actors have an imperfect understanding of the issues affecting them and equally in which the high costs of transacting prevent the achievement of efficient solutions »* (NORTH, 1990b: 357).

NORTH (1990a) démontre ainsi que les marchés politiques sont encore plus inefficients que les marchés économiques. En effet, lors d'un échange sur un marché économique, il est possible d'évaluer directement un certain nombre d'attributs de la transaction (taille, poids, couleur, etc.). En revanche, cela est pratiquement impossible sur les marchés politiques. En effet, s'échangent sur les marchés politiques des promesses de vote contre des promesses de réglementation. Il est alors extrêmement difficile de mesurer la probabilité d'un alignement entre ces différentes promesses.

b. Nature des coûts de transaction sur les marchés politiques

NORTH (1990b) montre ainsi que les coûts de transaction sont aussi présents sur les marchés politiques, et que ces coûts y sont même encore plus élevés. Sur les marchés politiques, en effet, incertitude et complexité dominent, alors que les solutions contractuelles permettant de limiter ces problèmes sont virtuellement inexistantes ou très difficiles à mettre en oeuvre (DIXIT, 1996). Les contrats politiques sont en effet plus incomplets que les contrats conclus sur des marchés économiques, du fait de l'ampleur des situations d'asymétrie d'information et de risque moral (NORTH, 1990b). Les co-contractants sont en effet d'origine si différentes (entreprises, groupes d'intérêts, hommes politiques, bureaucrates, etc.) et ont des informations et des intérêts si divergents que l'échange devient extrêmement difficile.

Les coûts de transaction sur le marché politique viennent aussi de la nature dynamique de la réglementation. La réglementation est trop souvent analysée comme une période se différenciant de la période précédente, alors qu'il s'agit plus souvent d'un processus dynamique, créateur de grande incertitude pour les acteurs qui y participent (DIXIT, 1996). Si les coûts de transaction sont déjà importants lorsque la transaction sur le marché politique est analysée d'un point de vue statique (asymétrie d'information, risque moral), la perspective dynamique leur fait prendre des proportions extrêmes. Les comportements opportunistes sont en effet démultipliés lorsque les conditions d'offre et de demande évoluent sur le marché politique, ce qui rend le futur d'un contrat politique extrêmement incertain (EGGERTSSON, 1990).

De plus, la concurrence est souvent beaucoup plus efficace pour discipliner les agents sur les marchés économiques que sur les marchés politiques. Sur ces derniers, seule la perspective d'élections futures peut discipliner le comportement des hommes politiques, ce qui procure un pouvoir limité aux demandeurs de réglementation car les élections sont le plus souvent éloignées dans le temps (LARGIER, 1991). En ce sens, la concurrence politique entre les candidats aux élections ne joue pas un rôle aussi déterminant que sur les marchés économiques.

Les différences entre un marché politique et un autre, en terme de coûts de transaction, dépendent alors du système institutionnel du pays ou de la zone dans lequel l'échange su sur le marché politique se produit (HILLMAN et KEIM, 1995). Certains systèmes institutionnels, comme le

système américain, permettent de réduire partiellement cette incertitude concernant le respect des accords réalisés entre hommes politiques (NORTH, 1990b: 360). Dans ce qui suit, nous étudions la nature de la réglementation qui découle de cette approche nouvelle du fonctionnement du marché politique.

C. La réglementation comme contrat implicite

a. Nature de l'arrangement contractuel caractérisant la réglementation

La NEI reprend la vision de la réglementation présentée au chapitre I, et selon laquelle la réglementation est le fruit de l'interaction entre offreurs et demandeurs sur un marché politique. Toutefois, la NEI introduit aussi le concept de coût transaction dans cette analyse, et étudie la nature du contrat. Au sein de la Nouvelle Economie Institutionnelle, plusieurs auteurs ont proposé de conceptualiser la réglementation des entreprises de service public comme un arrangement contractuel (GOLDBERG 1976, 1980; MACNEIL 1975, 1978). WILLIAMSON propose de même : *« regulation may be described contractually as a highly incomplete form of long-term contracting in which (1) the regulatee is assured an overall fair rate of return, in exchange for which (2) adaptations to changing circumstances are successively introduced without the costly haggling that attends such changes when parties to the contract enjoy greater autonomy »* (WILLIAMSON, 1985: 347).

Dans la plupart des cas, la réglementation se traduit par un contrat implicite, où les processus d'ajustements spécifiques sont supplantés par une forme de gouvernance plus administrative offrant une certaine efficacité procédurale (WILLIAMSON, 1981). WILLIAMSON (1980) affirme aussi que ces types de contrats sont utilisés principalement dans les cas où la surveillance des termes du contrat est extrêmement difficile[4]. En pratique, l'application d'une réglementation réclame en effet des ajustements séquentiels non prévus à l'avance et ne respectant pas des règles précises.

---

[4] Ces types de contrats ont été présentés comme les plus efficients dans certains cas de marché où l'établissement d'un mécanisme de surveillance plus élaboré aurait été très coûteux. C'est notamment le cas du marché du poisson frais en Nouvelle Angleterre, où l'information est extrêmement incomplète et où le mode d'échange le plus efficient est fondé sur des relations personnelles (WILSON, 1980). Sur ce marché, la menace de perdre ses fournisseurs réguliers joue comme un mécanisme de surveillance pour aligner les comportements des acheteurs et des vendeurs.

Des problèmes peuvent toutefois apparaître du fait de la nature très imparfaite de ce contrat implicite. C'est particulièrement le cas quand l'autorité de réglementation a des incitations à agir de manière opportuniste, profitant par exemple de la concurrence qui peut apparaître sur le marché politique. De même, des comportements opportunistes peuvent apparaître de la part de l'entreprise réglementée, notamment du fait de l'asymétrie d'information dont elle peut profiter (concernant ses profits, ses coûts, sa productivité, etc.). Cela peut entraîner d'importantes batailles pour l'obtention d'information entre les deux parties.

b. Réglementation et actif spécifique

La transaction sur le marché politique demande un investissement important de la part de la firme : ce que nous avons appelé les ressources politiques de la firme au chapitre I. Cet investissement est durable et non-déployable, deux des caractéristiques essentielles d'un actif spécifique au sens de Williamson. Les ressources politiques de la firme réclame donc un engagement important (*commitment*) auprès d'un offreur de réglementation. Tenter de contracter avec un autre offreur de réglementation signifie le plus souvent renoncer à son engagement. Cela suppose aussi un nouvel investissement nécessaire à développer les savoir-faire permettant de contracter avec ce nouvel offreur. Ainsi, un changement de stratégie politique est un choix stratégique difficile et important pour la firme. Le choix se situe moins, comme on le pense souvent, dans une forme de tactique politique (lobbying, constitution d'un groupe de pression en vue de fournir des votes en bloc, etc.), mais plutôt dans le choix de l'autorité avec laquelle contracter.

Le contrat implicite est le mode de gouvernance choisi, du fait essentiellement du manque de solutions de rechange. Contrairement aux marchés économiques, la firme ne dispose pas d'un choix de gouvernance en ce qui concerne ses activités politiques. Son choix en la matière se limite au type d'autorité avec laquelle contracter. Dans bien des cas, ce choix est lui-aussi très limité car peu d'individus ou d'organisation sont effectivement en mesure d'offrir les réglementations souhaitées par la firme.

c. Transaction sur le marché politique et choix d'une structure de gouvernance

Quand le risque d'opportunisme est très élevé, les coûts de transaction (particulièrement les coûts de surveillance) liés au contrat relationnel augmentent pour la firme déréglementée. Sur un marché économique, de forts coûts de transaction associés à une relation spécifique amène le plus souvent l'entreprise à intégrer verticalement son co-contractant (WILLIAMSON, 1985). Sur un marché politique, la firme n'a pas cette possibilité. C'est pourquoi la firme n'a que deux solutions quand de forts coûts de transaction apparaissent sur le marché politique. En premier lieu, la firme peut essayer de détourner ses activités économiques des zones contrôlées par l'autorité de réglementation. En second lieu, la firme peut essayer de miser sur une autre autorité, en développant des relations spécifiques avec elle.

RUSSO (1992) propose une étude empirique de la première de ces solutions appliquée au cas des entreprises d'électricité aux Etats Unis. Ces entreprises sont engagées dans des relations bilatérales avec le régulateur de leur Etat, la PSC (Public Service Commission). L'auteur montre que les relations avec entre ces PSC et les entreprises sont devenues extrêmement tendues au cours des années 70, augmentant considérablement les coûts de transaction liés au contrat implicite entre les deux. Dans les cas où ce problème contractuel devenait trop important, RUSSO montre que les entreprises tendent à diversifier leurs activités économiques dans des secteurs non réglementés. KASHLAK et JOSHI (1994) proposent une analyse similaire pour les opérateurs de télécommunications américains. Ils montrent que les *Baby-bells*, opérateurs issus du démantèlement d'AT&T, tendent à se diversifier à l'international de manière beaucoup plus soutenue lorsque leurs rapports avec les régulateurs nationaux deviennent difficiles.

TESKE (1991) présente, lui, un exemple du second phénomène ci-dessus. L'auteur étudie la déréglementation des télécommunications aux Etats Unis, et plus précisément la stratégie d'un acteur au sein de cette déréglementation : US West. Du fait de relations trop tendues avec ses autorités de régulation, l'opérateur choisit non pas de se diversifier dans des secteurs non réglementés, mais chercha plutôt à développer des relations spécifiques avec d'autres autorités, notamment certains membres du Parlement. Dans les Etats où il était présent, US West utilisa cette stratégie pour accélérer l'adoption de mesures de déréglementation.

Ces développements théoriques sont extrêmement intéressants pour notre analyse des stratégies politiques de l'ancien monopole. En effet, nous avons suggéré en fin de chapitre I que la stratégie politique optimale pour ce type d'entreprise, quand apparaissait la déréglementation, était une stratégie politique défensive visant à freiner le développement de cette déréglementation, et à conserver la plus grande partie possible de la rente de monopole. Cela s'apparente donc à tenter de maintenir, sur le marché politique, la réglementation existante. Or, nous pouvons maintenant considérer plus en détail ce qu'implique ce maintien de la réglementation existante : le maintien des contrats implicites (de long terme) qui donnaient naissance et stabilité à la réglementation considérée.

Que se passe-t-il maintenant si les coûts de transaction liés à au maintien de la réglementation existante deviennent trop importants pour l'ancien monopole (demandeur de réglementation) ? L'entreprise a dans ce cas seulement deux possibilités :

- se désengager progressivement du marché en question, et aller chercher fortune ailleurs, ce qui semble difficile pour une entreprise qui est le plus souvent mono-activité ;
- changer d'offreur de réglementation, ce qui n'est possible que si certains entrants (potentiels ou déjà en place) se manifestent du côté de l'offre du marché politique.

Même si une stratégie politique semble toujours possible sur un marché réglementé (ou déréglementé) comme moyen d'obtenir une rente, la prise des difficultés contractuelles qui caractérisent le marché politique réduisent donc sensiblement le spectre des stratégies possibles pour l'ancien monopole. Nous revenons par la suite sur ces caractéristiques de la stratégie de l'ancien monopole durant la déréglementation.

Si les coûts de transaction sont extrêmement élevés sur le marché politique, et que peu de solutions contractuelles existent au niveau des firmes et des individus pour réduire ces coûts, les contrats implicites que sont les réglementations sont toutefois rendues possibles par certains modes de gouvernance mis en place au troisième niveau mis en lumière par WILLIAMSON (1996) : celui de l'environnement institutionnel.

2. Environnement institutionnel, stabilité et réglementation

Ce sont donc les institutions développées par les individus d'une société au cours du temps qui permettent de réduire les coûts de transaction, sur les marchés économiques mais encore plus sur les marchés politiques. Pour caractériser les institutions et leur rôle économique et social, NORTH (1986) propose la définition suivante : "*institutions are regularities in competitive interactions among individuals. They provide a framework within which people have some confidence as to how outcomes will be determined. (...) Institutions are not persons, they are customs and rules that provide a set of incentives or disincentives for individuals*" (NORTH, 1986: 231). Les individus, par leurs actions, tendent donc à s'organiser pour faire face aux contraintes de leur environnement et de la vie en société. C'est ce mécanisme qui mène, de manière spontanée, à la création d'institutions (HAYEK, 1979). Ces règles constituent la réponse institutionnelle aux problèmes individuels et collectifs tels que les coûts de transaction (NORTH, 1994). Ce sont ces règles qui garantissent la stabilité des systèmes institutionnels, notamment des systèmes démocratiques, et qui mènent aussi à la création de lois et de réglementations. Nous étudions ici les conditions de la stabilité institutionnelle, qui se produit malgré l'existence des forts coûts de transaction présents sur le marché politique.

A. Les équilibres induits par la structure institutionnelle

a. La notion d'équilibre du marché politique

SHEPSLE et WEINGAST (1981) utilisent le terme « d'équilibre induit par la structure » (*structure induced equilibrium*) pour qualifier les équilibres obtenus dans une zone institutionnelle à la différence d'une autre. Concevoir un équilibre induit par la structure signifie que l'ensemble des décideurs sur le marché politique est divisé en différents groupes, de même que l'ensemble des choix possibles. Certains groupes ont donc par définition des droits de propriété exclusifs sur certains types de décisions politiques, ce qui permet de parvenir à des solutions d'équilibre, et donc de générer des règles et réglementations.

Un équilibre est atteint lorsque le processus de réajustement est terminé et qu'aucun autre arrangement contractuel sur le marché politique ne permettrait d'améliorer la situation de l'un ou

l'autre des acteurs (DIXIT, 1996). Ainsi, aucun autre changement dans l'allocation des droits de propriété ne permet de mieux satisfaire les préférences des acteurs participant à la négociation politique. Il convient de noter que cette définition de l'équilibre est un peu différente de celle de l'équilibre de long terme qui est censé être le résultat de l'évolution concurrentielle d'un marché. En effet, un équilibre économique de long terme n'est pas recherché par un acteur individuel mais est plutôt le résultat inattendu d'un processus spontané issus du jeu des différentes firmes cherchant à maximiser leur profit. Sur les marchés politiques, les acteurs cherchent seulement à atteindre des équilibres de court terme (EGGERTSSON, 1990).

Ainsi, les individus d'une société, reconnaissant le caractère potentiellement volatile de la politique, tendent à mettre en place des mécanismes qui rendent difficiles, longues et coûteuses les évolutions institutionnelles (NOLL, 1989b). Ce sont ces mécanismes qui permettent à la fois de parvenir à des équilibres sur le marché politique, mais aussi qui permettent au marché politique de rester en équilibre pendant des périodes longues (SHEPSLE et WEINGAST, 1980). C'est aussi cette stabilité institutionnelle qui permet la croissance économique (NORTH, 1990 ; NORTH et THOMAS, 1973).

b. Les situations de déséquilibres du marché politique

Le marché politique est donc le plus souvent en situation d'équilibre dans les sociétés démocratiques, ce qui signifie qu'une réglementation a été adoptée qui satisfait la majorité des individus ou des groupes d'intérêt prenant part au marché politique. Certains autres individus auraient potentiellement intérêt à ce que cette réglementation disparaisse, mais ils ne se mettent pas en situation de déséquilibrer le marché politique. Les consommateurs de services publics dont le prix et la qualité sont moins à leur avantage qu'ailleurs, ce qui était par exemple le cas des usagers de services téléphoniques en Grande Bretagne pendant la majeure partie des années 1960 et 1970 (CAWSON et alii, 1990), ne réagissent pas pour plusieurs raisons potentielles :

- soit ils sont rationnellement ignorants, et n'ont donc que peu d'incitations à se renseigner sur l'existence de cette rente et sur la manière de la faire disparaître (ARANSON, 1990) ;
- soit parce que le coût de cette rente pour ces individus est trop faible (McCHESNEY, 1998) ;

• soit parce que les coûts de l'action collective, c'est à dire les coûts de constitution d'un groupe d'intérêt permettant d'éradiquer cette rente, sont trop élevés (OLSON, 1965 ; STIGLER, 1971).

Il peut toutefois se produire des cas dans lesquels le marché politique est en situation de déséquilibre, ce qui signifie qu'un débat public a été ouvert qui mènera éventuellement à une réglementation moindre, à la création d'une réglementation encore plus contraignante, ou bien qui ne mènera à rien d'autre qu'au statu quo réglementaire (WEINGAST, 1981). Que ce soit dans une situation ou dans une autre, les mécanismes d'équilibration induits par la structure institutionnelle ramènent le marché politique à l'équilibre, c'est à dire mène les acteurs de ce marché (offreurs et demandeurs de réglementation) à s'entendre. En d'autres termes, dans un système démocratique, les périodes de déséquilibre du marché politique ne sont généralement que très brèves[5], à moins que ne survienne une révolution (KURAN, 1987, 1989, 1991).

Deux facteurs peuvent remettre en cause l'équilibre existant :

• soit une évolution significative de la demande de réglementation ;

• soit une évolution significative de l'offre de réglementation.

Une plus grande concurrence du côté de l'offre ou de la demande de réglementation a deux types de conséquence :

1. Elle pousse les acteurs du marché politique placés en situation de concurrence à accroître leur offre pour obtenir ce qu'ils désirent. Ainsi, le maintien d'une situation de statu quo, si cela n'apparaît pas immédiatement, peut toutefois réclamer une dépense de ressources ou des efforts supplémentaires de la part des demandeurs de cette situation.

2. Une situation de concurrence accroît l'incertitude liée à l'échange sur le marché politique, en incitant certains acteurs à profiter de la situation de concurrence pour agir de manière opportuniste, et ainsi cesser de respecter les engagements qui maintenaient jusque là le statu quo.

B. La gouvernance réglementaire, règle du jeu du côté de l'offre de réglementation

[5] Cela ne signifie pas que les régimes démocratiques sont des systèmes institutionnels parfaits, loin s'en faut, comme le montrent les travaux de BUCHANAN et TULLOCK (1962) ou OLSON (1984), mais qu'ils permettent tout au moins une certaine stabilité et un partage du pouvoir politique (NORTH, 1990a).

Les individus, les firmes, les hommes politiques ou les bureaucrates, par leurs actions, mettent en place certains arrangements institutionnels. Tout dépend alors de la capacité de ces arrangements à faciliter les transactions. Plus les arrangements institutionnels rendent les choix des gouvernants crédibles, plus les transactions seront réduits. C'est l'objet de la gouvernance réglementaire.

a. Règles formelles et règles informelles

NORTH (1990a) identifie cinq grands facteurs qui caractérisent l'environnement institutionnel dans lequel évoluent les acteurs économiques :

- le fonctionnement des institutions législatives et exécutives du pays ;
- les institutions judiciaires ;
- les coutumes ;
- le degré d'opposition entre les groupes sociaux ;
- l'efficacité administrative d'un pays.

Parmi ces cinq catégories, NORTH (1990a) distingue en fait deux types de règles. D'une part, il y a des règles informelles, qui sont, elles, directement liées aux modèles mentaux partagés par les individus de la société. Il s'agit de connaissances tacites, auxquelles les individus ne font même plus attention tant elles sont devenues routinières, qui déterminent donc fortement les choix des individus, surtout en situation de forte incertitude. D'autre part, il existe aussi des règles formelles, mises en place par les gouvernants d'une société. Ces règles sont généralement déterminées sur le marché politique, comme nous l'évoquions précédemment. Elles ne sont pas tacites, mais clairement déterminées, et contraignent, elles-aussi, le comportement des individus. Alors que les règles informelles font partie intégrante de l'individu, les règles formelles font, elles, partie de l'environnement externe de l'individu.

Ce sont les règles informelles, issues des structures de croyance en vigueur dans la société, qui déterminent chez North la manière dont les individus vont réagir aux normes formelles. C'est ainsi que certaines réglementations employées dans un espace social donné, n'auront pas les mêmes conséquences que lorsqu'elles sont mises en place dans un autre. A ce sujet, North explique qu'il est erroné de penser que les institutions économiques utilisées dans les économies occidentales

généreront de bons résultats dans les économies sous-développées ou dans les pays de l'est. L'échec de nombreux mouvements de privatisation dans ces pays en est pour lui le meilleur exemple (NORTH, 1994 : 366).

b. La crédibilité de la gouvernance réglementaire

A l'échelle d'un secteur comme à l'échelle de la société toute entière, des règles tendent à émerger suite aux interactions entre les différents acteurs. Ces règles sont à la fois formelles (donc mises en place par les décisions des pouvoirs publics) et informelles (émergeant donc de manière spontanée des décisions des individus ou des firmes lors de leur interaction avec les pouvoirs publics), et fournissent des informations précieuses aux individus lorsqu'ils font des choix. A l'échelle d'un secteur, LEVY et SPILLER (1994) parlent de *gouvernance réglementaire* pour caractériser l'ensemble de ces règles. A la différence des structures de gouvernance mises en lumière par WILLIAMSON (1985), qui concerne l'environnement économique de la firme, la gouvernance réglementaire se situe au sein de l'environnement institutionnel (au niveau le plus haut de la figure de WILLIAMSON présentée précédemment).

LEVY et SPILLER (1994 : 205) définissent la gouvernance réglementaire comme étant l'ensemble des mécanismes utilisés dans un pays pour contraindre la liberté de réglementer des autorités publiques, ainsi que pour résoudre les conflits liés à cette contrainte. Les différents facteurs, constitutifs de la gouvernance réglementaire d'un pays, déterminent en fait les règles du jeu en matière d'offre de réglementation sur le marché politique. Se conformant à ces règles du jeu, bureaucrates, décideurs politiques et entreprises essaient de maximiser leur intérêt sur le marché politique. On peut alors admettre que cette gouvernance réglementaire est la règle de fonctionnement des échanges politiques, de même que WILLIAMSON (1985) déterminait des règles de fonctionnement des échanges économiques. Disposant d'une rationalité limitée (SIMON, 1957 ; WILLIAMSON, 1975), ces différents acteurs peuvent avoir des comportements opportunistes lors des échanges sur le marché politique. L'opportunisme réside principalement, pour Levy et Spiller, dans le comportement des autorités de régulation. C'est pourquoi ils concentrent leur analyse sur la marge de liberté dont disposent ces régulateurs pour leurs actions discrétionnaires. LEVY et

SPILLER (1994) montrent ainsi que le succès des mouvements de privatisation et de déréglementation ne peut être assuré que dans les pays où les institutions mènent à la mise en place d'une gouvernance réglementaire ayant les caractéristiques suivantes :

- l'existence de contraintes limitant la liberté d'action des autorités de régulation ;
- l'existence de contraintes, de nature formelle ou informelle, rendant difficile la remise en cause du système réglementaire existant ;
- l'existence d'institutions permettant de faire respecter les deux contraintes précédentes.

Ces trois conditions garantissent la crédibilité du système institutionnel et réglementaire en place, et incite donc les investisseurs privés à investir lors de la privatisation de l'ancien monopole. Ces investissements permettent à l'entreprise de se lancer dans le financements d'investissements irrécouvrables tels que la mise en place de nouvelles infrastructures, et entraînent donc des améliorations significatives des performances des anciens monopoles.

Cette marge de manœuvre des autorités de régulation s'exprime par la capacité dont elles disposent à fixer les tarifs auxquels le monopole doit vendre ses services, les règles d'interconnexion, les subventions croisées, etc. Tous ces éléments, qui déterminent le contenu des réglementations et qui ont fait l'objet de très nombreuses recherches en économie[6], représentent ce que les auteurs appellent les *« regulatory incentives »*. Ces mécanismes d'incitation constituent en fait l'offre des autorités de régulation sur le marché politique, lorsqu'elles échangent avec les entreprises ou avec d'autres acteurs du marché politique.

Dans la problématique institutionnelle, ces *« regulatory incentives »* dépendent ainsi de la *« regulatory governance »* du pays considéré. Plus les régulateurs ont de marge de manoeuvre sur le marché politique, plus ils peuvent se livrer à des comportements opportunistes et créer des « regulatory incentives » maximisant leur intérêt. Au contraire, plus la gouvernance réglementaire limite leur liberté de manœuvre, plus la production de réglementations restera à un niveau raisonnable. Dans ce second cas, la gouvernance réglementaire protège les mécanismes de marché (économique), alors que, dans le premier cas, elle les annihile peu à peu.

---

[6] Voir par exemple TIROLE (1988) ou ARMSTRONG et alii (1995) pour des revues de cette littérature.

Etudiant la déréglementation des télécommunications dans cinq pays (Grande Bretagne, Jamaïque, Chili, Argentine et Philippines), LEVY et SPILLER (1994) concluent que les entreprises se remettent à investir massivement dans les pays et aux périodes où existent un certain nombre de contraintes à la liberté de réglementer des administrations. Décortiquant les éléments de la gouvernance réglementaire des cinq pays cités ci-dessus, ils montrent en effet qu'il est nécessaire que les bureaucrates et les responsables politiques soient limités dans leur capacité à offrir des réglementations sur le marché politique, notamment par un système judiciaire fort et des habitudes de fonctionnement de la bureaucratie allant à l'encontre des pratiques de recherche de rente.

§ 3. Conséquences pour la stratégie de la firme en environnement fortement réglementé

A. Gouvernance réglementaire et stratégies politiques de la firme

La gouvernance réglementaire, qui détermine les règles d'échange sur le marché politique, a une influence profonde à la fois sur l'intensité des stratégies politiques des firmes, ainsi que sur la formulation de ces stratégies.

a. Intensité des stratégies politiques des firmes

Au même titre que HAYEK (1979), OLSON (1965, 1984) ou SCHUMPETER (1934), NORTH (1990, 1994) suggère que la structure institutionnelle d'une société détermine l'arbitrage que font les individus entre activités productives et activités de recherche de rente, parmi lesquelles les plus importantes sont les activités politiques (DI LORENZO, 1988). NORTH (1990 : 366) affirme ainsi : « *The overall institutional matrix will always be a mixed bag including some organizations that will promote productive activity, but if redistributive organizations predominate the polity will have evolved an institutional structure to facilitate those particular types of exchanges* ». Dans le cadre de notre problématique, cela signifie que l'environnement institutionnel d'un pays a une influence importante sur l'ampleur des stratégies politiques menées par les acteurs (BAUMOL, 1990 ; 1993), et notamment les firmes (BAUMOL et ORDOVER, 1985). A l'échelle d'un secteur, c'est alors la gouvernance réglementaire qui détermine l'ampleur des stratégies politiques menées par les firmes (LEVY et SPILLER, 1994). Plus la gouvernance réglementaire incite les acteurs à participer

aux débats réglementaires et à influencer la réglementation à leur avantage, plus ils développeront une organisation capable de mener efficacement des transactions sur leur marché politique, peut être au détriment de leurs activités économiques (MURPHY et alii, 1991).

En plus du rôle de réduction d'incertitude sur les marchés économiques mis en lumière précédemment, l'environnement institutionnel joue donc aussi un rôle dans la détermination par la firme du stock optimal de ressources politiques à détenir. La nature de l'environnement institutionnel fournit aussi des informations sur la nature de ces ressources politiques à détenir, et ce faisant sur la formulation de la stratégie politique de la firme.

b. Formulation des stratégies politiques

HILLMAN et KEIM (1995) suggèrent que les interfaces entre pouvoirs publics et entreprises varient de manière très importante d'un environnement institutionnel à un autre. Se référant aux travaux de NORTH (1990 ; 1994), ils proposent ainsi de différencier les règles institutionnelles formelles[7] et informelles[8], et montrent notamment comment l'environnement institutionnel aux Etats Unis est à la fois plus transparent et laisse une place plus importante au politique qu'en Europe, et notamment en France, où le pouvoir est beaucoup plus proche des bureaucrates.

Pour ce qui est des institutions formelles, tout est en effet dans la séparation de l'exécutif et du législatif. Dans les pays avec un Parlement, le rôle de l'exécutif est plus prononcé que dans ceux (comme les Etats Unis) où le système est plus politique, avec une séparation franche entre exécutif et législatif. Dans les premiers cités, le parti élu obtient assez de sièges au Parlement pour mener la politique qu'il veut. Cela est encore facilité quand de nombreux membres du gouvernement sont aussi des parlementaires. De plus, l'agenda politique est déterminé, en principe, avant l'élection. Il est alors très général, ce qui crée un lieu de forte interaction entre entreprises et gouvernement. Les membres du Parlement eux-mêmes constituent bien un lieu de contact pour les entreprises, mais la majorité des lois sont proposées par l'exécutif (80% des lois allemandes par ex).

---

[7] Règles juridiques et législatives d'un pays.

[8] Coutumes, habitudes de comportements bureaucratiques, ou tradition des rapports sociaux, qui se sont institutionnalisées dans un pays. Comme LEVY et SPILLER (1994), les auteurs se réfèrent à la classification de NORTH (1990), même s'ils la prennent de manière plus synthétique en considérant d'un côté les règles formelles et les règles informelles.

En ce qui concerne les institutions informelles dans les grands pays parlementaires (France, Allemagne, Japon), la haute administration est la chasse gardée d'une élite. Une question importante est alors de déterminer si les fonctionnaires restent toute leur vie dans l'administration (comme en Allemagne), ou s'ils en sortent par la suite (comme parfois en France avec le phénomène du pantouflage (COHEN et BAUER, 1985)). Quand il y a changement de majorité, il y a finalement peu de changements dans les hauts postes, dans la mesure où les hauts fonctionnaires sont considérés comme des experts dans leur domaine. Ces fonctionnaires disposent donc d'un pouvoir important, qu'ils peuvent utiliser lors d'un processus de réglementation ou de déréglementation. Ils constituent donc la cible privilégiée du lobbying des grandes entreprises qui souhaitent influencer la forme prise par l'évolution réglementaire. Les plus hauts postes de l'administration américaine sont, en revanche, détenus par des individus issus du politique, qui ne restent pas à cette place plus d'un ou deux ans. Il semble que, dans l'administration, il y ait même des problèmes pour obtenir de la main d'œuvre de qualification suffisante. Les fonctionnaires ne sont donc pas des experts et pèsent de peu de poids dans la détermination des nouvelles réglementations.

L'environnement institutionnel incite donc les entreprises à détenir certaines ressources politiques de préférence à d'autres, et donc aussi à formuler leur stratégie politique d'une certaine manière. En référence à l'analyse de la réglementation menée précédemment, choisir certaines ressources politiques signifie en fait choisir de contracter avec une certaine autorité politique (un offreur de réglementation) de préférence à une autre. Outre un rôle de détermination du stock optimal de ressources politiques à détenir, l'environnement institutionnel donne aussi des indications sur le contenu de ces ressources politiques, c'est à dire sur l'identification des offreurs de réglementation avec lesquels il est le plus intéressant de contracter.

B. La question de la valeur des ressources politiques de la firme

a. La nécessité d'engagements crédibles de la part de la firme

La réglementation s'apparentant à un contrat implicite, la firme ne dispose, comme nous l'avons vu, que de peu de solutions contractuelles pour réduire les coûts de transaction liés à

l'échange sur le marché politique. Elle ne dispose notamment pas des solutions offertes par une large palette de contrats possibles, par l'intégration verticale ou par des formes hybrides telles que les *joint ventures* ou les alliances, qui lui permettent de limiter les coûts de transaction sur les marchés économiques (WILLIAMSON, 1991).

Ainsi, la seule manière pour une firme de rendre viables les contrats implicites sur les marchés politiques est de bâtir des relations de confiance avec un petit nombre d'offreurs de réglementation. L'analyse économique de la réputation montre que ce type de relations de confiance nécessite des comportements répétés en toute circonstance, qui donnent à penser aux offreurs de réglementation que ce comportement sera toujours répété. La relation de confiance est alors fondée sur un engagement crédible (SHELLING, 1960) de la part de la firme envers un petit nombre d'offreurs de réglementation. Ces engagements crédibles font partie intégrante des ressources politiques de la firme car, sans elles, les coûts de transaction risquent d'apparaître si élevés sur les marchés politiques que les transactions risquent de ne pas se produire. Nous apportons donc ici une justification théorique importante à BARON (1993), lorsqu'il affirme que la réputation d'une firme est un composant essentiel de sa stratégie politique (voir chapitre I). La réputation d'un demandeur de réglementation auprès d'un offreur est donc le deuxième aspect constitutif de la valeur des ressources politiques de la firme.

b. Les risques d'opportunisme de la part des offreurs de réglementation

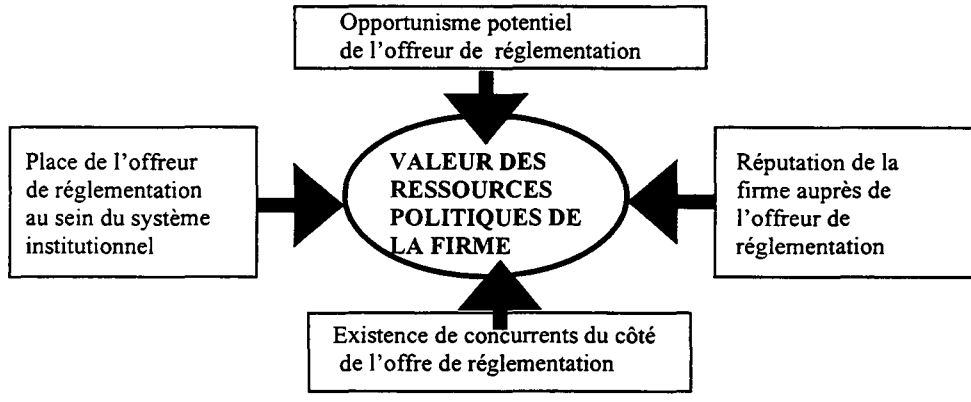
La valeur des ressources politiques de la firme dépend toutefois encore de deux facteurs : l'opportunisme présumé des offreurs de réglementation avec laquelle la firme souhaite contracter, ainsi que de l'existence de concurrents potentiels pour cette autorité du côté de l'offre de réglementation. En effet, l'opportunisme potentiel d'un offreur de réglementation peut annihiler les efforts de long terme fournis par une firme pour pouvoir contracter avec cette autorité. Dans ce cas, la valeur des ressources de la firme auprès de cette autorité sera nettement moindre, car la firme ne pourra évaluer *ex ante* avec précision sa capacité à influencer l'issue d'un débat réglementaire. Si des firmes concurrentes ou un groupe d'intérêt se coalisent pour obtenir une réglementation différente, l'autorité en question pourra prendre des décisions en faveur de ces nouveaux venus, malgré la

stratégie politique de la firme. Dans cette optique, une stratégie politique peut s'avérer être un investissement très risqué et réalisé en pure perte (BARON, 1993).

Ensuite, même dans le cas où l'autorité avec laquelle la firme souhaite contracter n'adopte pas de comportements opportunistes et reste fidèle aux demandeurs de réglementation avec lesquelles elle a créé des relations de confiance, un autre élément peut réduire la valeur des ressources politiques de la firme : l'existence de concurrents pour cette autorité du côté de l'offre. Si ces concurrents gagnent en influence, en effet, l'autorité avec laquelle la firme contracte habituellement peut voir sa propre influence sur la décision réglementaire diminuer, ce qui réduirait du même coup la valeur des ressources politiques de la firme.

La figure suivante récapitule les quatre dimensions qui déterminent la valeur des ressources politiques de la firme, et qui apportent donc un complément important à l'analyse de ces mêmes ressources menée au chapitre I. Nous verrons par la suite quels sont les effets de la déréglementation sur ces quatre dimensions.

Figure 10 : Déterminants de la valeur des ressources politiques de la firme



Cette section avait donc pour objet d'exposer les éléments fondamentaux composant la Nouvelle Economie Institutionnelle, en vue de déterminer par la suite en quoi ces principes permettent de proposer une vision plus juste de la nature de la déréglementation, et de son influence sur la stratégie des firmes qui y prennent part.

Il n'existe pas en effet que très peu de travaux s'appuyant sur la Nouvelle Economie Institutionnelle pour bâtir une véritable théorie de la déréglementation. Notre ambition n'est pas ici de

proposer une telle théorie. Toutefois, nous mettons en lumière certains éléments fondateurs, qui vont nous aider par la suite à identifier certains facteurs fondamentaux menant à l'évolution du comportement stratégique de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation.

Section 3. Nouvelle Economie Institutionnelle et déréglementation

Cette section adapte les concepts de la NEI à l'étude de la déréglementation. Nous verrons donc comment :

- la déréglementation est nécessairement un processus politique dynamique ;
- la dynamique du processus vient d'abord de la demande auto-entretenue en faveur de la remise en cause des réglementations existantes ;
- la dynamique du processus vient ensuite de la transformation de l'offre de réglementation qui s'opère elle aussi pendant le processus ;
- enfin, la combinaison de l'évolution de la demande et de l'offre de réglementation mène non seulement à la remise en cause des réglementations existantes, mais aussi à la création de nouvelles réglementations.

Nous considérons successivement ces différents aspects du processus de déréglementation, puis en tirons des enseignements concernant la stratégie de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation.

§ 1. Caractéristiques du processus de déréglementation

A. L'approche proposée par WEINGAST (1981)

Une période de déréglementation est une période particulière car il s'agit d'une période pendant laquelle la réglementation existante est particulièrement instable. Un processus de déréglementation ne peut se déclencher que dans le cas où le marché politique a été mis en situation de déséquilibre, c'est à dire si les préférences d'un ou de plusieurs acteurs participant à la décision publique ont été profondément changé. WEINGAST (1981) fut un des premiers économistes à présenter la déréglementation comme un processus dynamique. Se plaçant dans le contexte américain, il montre comment aucune évolution réglementaire n'est possible tant que la stabilité des

choix, qui prévaut dans le système institutionnel, est respectée. La remise en cause de cette stabilité ne peut alors venir que de trois variables[9] :

• l'intervention inhabituelle du président ;

• l'apparition de prises de positions nouvelles au Congrès ;

• des changements dans l'opinion publique et dans l'équilibre entre les groupes de pression. Un nouvel équilibre est obtenu lorsque les acteurs ont rendus leurs buts compatibles. Cette compatibilité est rendue possible par les caractéristiques du système institutionnel américain, principalement la division des zones d'influence politique par le jeu des juridictions séparées et des sous-comités au Congrès. Cette division implique que seul un petit nombre d'acteurs politiques auront à s'entendre pour déterminer le nouvel équilibre, ce qui le rend accessible. WEINGAST illustre son modèle par l'exemple de la déréglementation du transport aérien (WEINGAST, 1981).

Encadré 7 : Un exemple de changement dans l'équilibre politique menant à une déréglementation : Le cas du transport aérien aux Etats Unis (D'après WEINGAST, 1981)

En 1974, le sénateur Kennedy initia une enquête publique contre les pratiques utilisées par le CAB (Civil Aeronautic Board). Cet événement suffit à susciter l'attention de l'opinion publique sur la possibilité et les effets bénéfiques à attendre d'une déréglementation du marché aérien. Toutefois, aucune action directe ne fut entreprise, le sénateur Kennedy ne disposant que de pouvoirs d'investigation mais pas de pouvoir législatif.

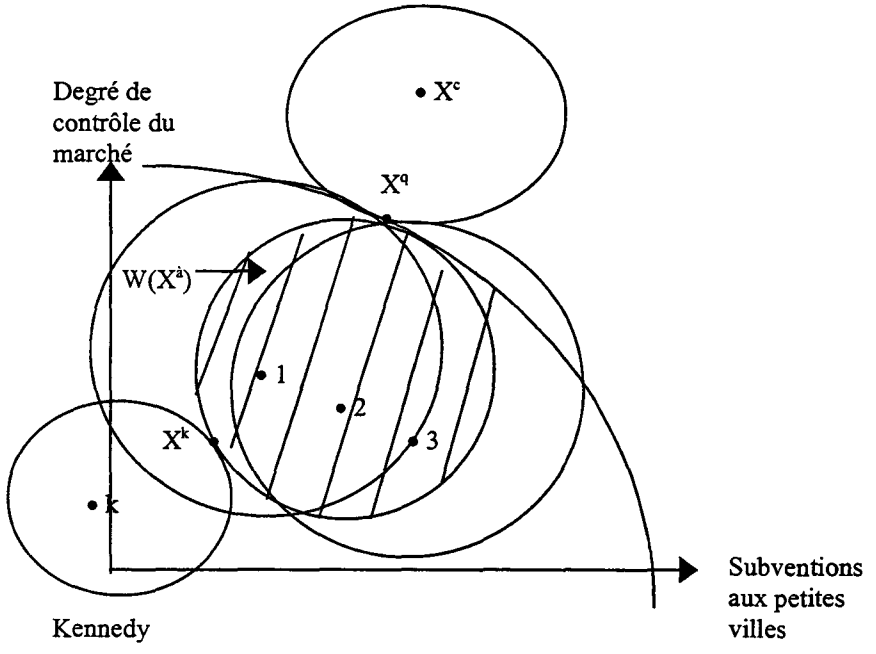
Ces pouvoirs législatifs étaient détenus par le *Senate Subcommittee* on Aviation dirigé par le Sénateur Cannon, lui-même fervent opposant à toute déréglementation de ce marché du transport aérien. Kennedy continua toutefois de soutenir la déréglementation et de la rendre populaire auprès des électeurs. Il organisa notamment une série de conférences sur le sujet en 1975 et fit réaliser une imposante étude dont les résultats furent rendus publics en février 1976. Cette étude eut un impact important sur l'opinion publique. Le Président Ford se déclara même en faveur de la déréglementation.

[9] *« The main implication of the equilibrium theory developed here is that policy remains stable and beneficial to congressional-agency clientele as long as the relevant variables of pubic opinion, balance of power of interest groups, presidential initiative, and precedential legal decisions are stable. As long as these variables remain constant, the political rewards from various alternatives remain constant. Consequently, both congressional electorally-induced preferences and majority rule constraints set are constant as well, thereby leaving the structure-induced equilibrium in effect »* (WEINGAST, 1981: 16).

L'évolution la plus remarquable fut toutefois celle du Sénateur Cannon, qui non seulement arrêta de s'opposer à la déréglementation, mais s'en fit même un partisan acharné. La situation politique continua de s'éloigner du statu quo en 1977 et 1978, si bien qu'à l'automne 1978, le Congrès américain vota la déréglementation du transport aérien aux Etats Unis. Pendant des années, les compagnies aériennes avaient été les principaux « clients » du CAB, sous la houlette du Subcommittee dirigé par Cannon. Il était donc rationnel pour Cannon, pour que ce système perdure, de favoriser le statu quo réglementaire.

Les enquêtes menées par Kennedy commencèrent en 1974. Son action gagna notamment en popularité en dénonçant certains scandales. Toutefois, la popularité de cette action dépassa rapidement le seuil des scandales pour tourner au véritable débat de société parmi les électeurs. De plus, les conférences organisées par Kennedy en vinrent à mettre en valeur deux points. D'abord le fait que personne, pas même les compagnies aériennes, n'était satisfait de l'action du CAB. Ensuite, ces conférences montrèrent que l'opinion publique réagissait de manière positive à l'idée d'une déréglementation du secteur. Contre toute attente, Kennedy prit tout le milieu politique par surprise et obtint des soutiens de toutes parts.

Kennedy parvint donc à montrer au grand jour qu'il existait un véritable soutien politique pour une remise en cause du statu quo. Cannon aurait donc probablement perdu tout contrôle sur Kennedy s'il n'était pas intervenu sur le sujet. La figure ci-dessous montre que, si Kennedy avait obtenu des pouvoirs législatifs sur le sujet, de profonds changements auraient pu avoir lieu.



Ainsi, le point idéal sur la figure ci-dessus est situé hors de la zone de statu quo pour ce qui est de la réglementation liée au contrôle du marché, mais aussi situé à un niveau similaire à ce qui existait auparavant pour ce qui est des subventions aux petites villes. En cas de changement juridictionnel, Kennedy aurait donc optimisé sa position en se plaçant en X^k, ce qui aurait remplacé X^0 lors d'un vote au Sénat.

Pour éviter une bataille juridictionnelle et pour limiter l'influence de Kennedy sur le processus politique, Cannon décida de prendre position en faveur du jugement, et même de devenir un des principaux acteurs de ce changement. Carter, devenu peu avant Président des Etats Unis, joua un rôle important dans les changements en cours en nommant Alfred Kahn, un économiste très critique envers la réglementation, directeur du CAB.

La publicité faite à la déréglementation par Kennedy ainsi que le soutien du Président Carter augmentèrent considérablement le coût d'un vote du Congrès en faveur du statu quo. Le soutien présidentiel et le soutien obtenu hors du *Subcommittee* furent essentiels, comme supposé par WEINGAST, pour provoquer le changement de réglementation. L'équipe dirigée par Kahn au CAB, forte d'un soutien politique externe, parvient à mettre la déréglementation sur l'agenda politique et à influencer le vote du Congrès en faveur de cette déréglementation.

Compte tenu des succès obtenus par l'équipe de Kahn, Cannon comprit que supporter la déréglementation avait de plus en plus d'intérêt politique, notamment dans la perspective de sa possible réélection en 1978.

Le processus de déréglementation est donc un jeu dynamique dont les conditions changent fréquemment et dont les règles sont, au moins partiellement, définies par les participants pendant qu'ils jouent le jeu (DIXIT, 1996). Chaque acteur tente d'influencer le processus de déréglementation au mieux de ses intérêts, sans généralement connaître la manière de jouer des autres acteurs.

B. Premières caractéristiques du processus de déréglementation

Cette analyse de WEINGAST (1981) pose les premières pierres d'une approche néo-institutionnelle de la déréglementation. Les caractéristiques en sont les suivantes.

• Les deux premières dimensions invoquées par WEINGAST (intervention du Président et apparition de nouvelles positions au Congrès) concernent des variations de l'offre de (dé)réglementation ;

• La troisième dimension concerne la demande de (dé)réglementation. Ainsi, une approche néo-institutionnelle de la déréglementation cherchera ses causes, ainsi que les moteurs du processus, à la fois du côté de l'offre et du côté de la demande. Il s'agit là d'une approche différente de celles présentées dans la section 1 de ce chapitre, qui se concentraient sur la demande par les producteurs (approche de l'intérêt particulier) ou par les consommateurs et nouveaux entrants (approche de l'intérêt général).

• Ensuite, ces trois dimensions prennent effet bien avant qu'un mouvement de déréglementation soit effectif. Les variations de l'offre et de la demande de réglementation sont donc ici considérées comme les véritables points de départ du processus de déréglementation. Là encore, il s'agit d'une différence importante avec les travaux présentés en section 1, pour qui l'objet d'étude était le moment où la déréglementation devenait effective.

• Enfin, le processus de déréglementation, tel qu'il est présenté ici, ne suppose aucune hypothèse concernant le visage même des (dé)réglementations à attendre. En d'autres termes, le processus de déréglementation commence lorsque varient l'offre ou la demande de (dé)réglementation, mais personne ne sait véritablement quelle sera l'ampleur de la déréglementation, non plus même que si elle aura effectivement lieu. Le processus de déréglementation est donc une période d'incertitude extrême pour les différents acteurs concernés. Etant le fruit de nombreuses influences, que ce soit de l'offre ou de la demande, les processus de déréglementation se révèlent être des chemins pleins de surprise (CRANDALL, 1988 ; KAHN, 1988).

Dans ce qui suit, nous considérons les mécanismes qui maintiennent le dynamisme du processus de déréglementation : des mécanismes déséquilibrant du côté de la demande, et des mécanismes déséquilibrant du côté de l'offre.

§ 2. La déréglementation, processus soutenu par la demande de remise en cause de la réglementation existante

Consécutivement à l'intuition décelée dans les travaux de WEINGAST (1981), nous étudions ici le premier élément moteur du processus de déréglementation : l'évolution de la demande sur le marché politique.

A. Déréglementation et accroissement de la demande de réglementation

Alors que l'approche néo-classique de la réglementation (théorie de l'intérêt particulier) présentait la baisse de la rente des producteurs comme un élément déterminant pour assister à un phénomène de déréglementation (PELTZMAN, 1989), l'approche néo-institutionnelle présente un visage plus ouvert en ce qui concerne les évolutions de la demande de déréglementation (CREW et ROWLEY, 1986). La Nouvelle Economie Institutionnelle, en effet, ne se concentre pas uniquement sur le moment où la réglementation existante est remise en cause, mais plutôt sur le processus qui mène à cette décision, ainsi que sur le processus qui la suit (et qui peut mener, ou non, à une réelle libéralisation du marché). Du côté de la demande du marché politique, un grand nombre d'acteurs peuvent ainsi, selon les caractéristiques de l'environnement institutionnel considéré, soutenir la diffusion du processus de déréglementation.

a. Evolution de la demande venant des nouveaux entrants

En premier lieu, les entreprises, souhaitant rentrer sur le marché parce qu'elles perçoivent des opportunités de gain, peuvent essayer d'influencer les autorités politiques pour provoquer un mouvement de déréglementation (GLASER et KONRAD, 1995). L'incitation est particulièrement forte si les nouveaux entrants perçoivent des opportunités d'obtenir des rentes économiques (ELLIASSON, 1991). Cela a toutes les chances de se produire dans le cas où le changement technologique permet aux firmes de se différencier, et donc d'espérer obtenir des rentes sur le marché déréglementé (SMITH et GRIMM, 1987).

L'incitation peut aussi être importante si les nouveaux entrants peuvent espérer obtenir des rentes pendant la période d'ajustement, réduisant ainsi la dissipation de la rente à d'autres entreprises (DANG NGUYEN et PHAN, 1993). Dans cette optique, un système réglementaire où les nouveaux entrants pénètrent le marché suivant l'octroi de licences, comme c'est souvent le cas dans les marchés déréglementés, est un système qui renforce l'incitation pour les nouveaux entrants à tenter de pénétrer un marché jusque là réglementé (SARKAR et alii, 1999). Mercury, le nouvel entrant dans le téléphone fixe britannique en 1984 a bénéficié de ce système, ce qui lui a permis de rapidement accumuler des rentes sans être à la merci de la concurrence de nouveaux entrants. C'est aussi la

raison pour laquelle Mercury sera un des plus vifs opposants à une plus ample déréglementation des télécommunications britanniques au début des années 90 (BONARDI, 1999).

Dans le même esprit, des pressions en faveur de la déréglementation peuvent provenir des entreprises ayant déjà réalisées une partie des investissements irrécouvrables nécessaires pour rentrer sur de tels secteurs. C'est notamment le cas des entreprises issues d'autres secteurs mais ayant réalisé des investissements similaires, comme par exemple les entreprises de transport ferroviaire ayant investi dans la mise en place d'un réseau de télécommunications le long de leurs rails (FALCH, 1999). De même, les anciens monopoles dans d'autres régions du monde peuvent aussi être tentés d'étendre leur champ d'action (SARKAR et alii, 1999).

b. Evolution de la demande venant des consommateurs ou des actionnaires

Ces nouveaux entrants peuvent essayer de se coaliser avec les consommateurs ou avec des groupes de consommateurs. Cette coalition entre les consommateurs et les nouveaux entrants est un moyen de surmonter les coûts de l'action collective qui bloquent le plus souvent l'action des consommateurs en faveur de la déréglementation. PELTZMAN (1984), dans un modèle étendu par rapport à son article de 1976, montre que ce type de comportement est possible, et inciter à adopter une stratégie favorisant l'intérêt général, et non plus seulement les intérêts particuliers des producteurs (BECKER, 1986).

Les actionnaires du monopole peuvent aussi décider que les rémunérations ne sont plus suffisantes pour soutenir la réglementation. C'est évidemment le cas lorsque l'entreprise est privée, ce qui était le plus souvent le cas aux Etats Unis (SHYAM, 1994 ; VIETOR, 1994), mais le raisonnement peut aussi s'appliquer lorsque l'entreprise est publique. Dans le cas d'une entreprise publique, une puissante autorité comme le Ministère des Finances, qui est généralement le garant des intérêts financiers de l'Etat dans les entreprises publiques, peut favoriser un changement de l'équilibre politique en faveur de la déréglementation. CAWSON et alii (1990) insistent ainsi sur le rôle incontournable du *Treasury* britannique dans les expériences de déréglementation britanniques.

c. Evolution de la demande venant des dirigeants de l'ancien monopole

Une autre pression sur le marché politique en faveur de la déréglementation peut venir des dirigeants de l'entreprise de service public. Les managers du monopole peuvent en effet cultiver une certaine hostilité vis-à-vis de la réglementation existante, pour plusieurs raisons liées à leurs motivations individuelles (COHEN, 1992). Une puissante incitation peut toutefois venir de différences notables entre le marché du travail interne et externe à la firme (WOLFRAM, 1998). Par exemple, certaines réglementations restreignent les stratégies de diversification, de fusion et d'acquisition que le monopole peut adopter. Or, de nombreuses études montrent que la rémunération des managers d'une entreprise est très dépendante de leur capacité à adopter et à mettre en place ce type de manœuvres stratégiques[10]. De plus, les réglementations empêchant les fusions et acquisitions, ou autres manœuvres stratégiques, réduisent les signaux que peuvent envoyer les managers en vue d'éventuels avancements au sein de l'entreprise. En comparaison de leurs homologues managers employés par des entreprises privées, ces managers des monopoles peuvent ainsi souhaiter assouplir la réglementation, et donc déclencher un déséquilibre politique en faveur d'une déréglementation (CREW et ROWLEY, 1986).

Insistant bien sur le rôle de ces dirigeants au sein du processus de déréglementation, MALONEY et RICHARDSON affirment « *a large part of the momentum for the privatization of many industries came from the managers of the industry themselves, that is, there was a high degree of self-motivation for change. Thus, one of the conditions necessary for successful implementation of public policy was already present before privatization was underway* » (MALONEY et RICHARDSON, 1995 : 128).

B. La demande de déréglementation s'auto-entretient

La Nouvelle Economie Institutionnelle rejoint donc l'analyse économique de la réglementation, que ce soit la théorie de l'intérêt général ou la théorie de l'intérêt particulier, dans l'idée qu'une évolution significative de la demande sur le marché politique est nécessaire pour provoquer un

[10] Voir HITT et alii (1999) pour une revue de cette littérature.

mouvement de déréglementation. Toutefois, dans le cadre d'une approche en terme de processus, nul n'est besoin d'une conjonction à un moment du temps des différentes demandes évoquées ci-dessus.

Les paragraphes précédents ont en effet montré que de nombreux acteurs pouvaient en fait participer à une évolution significative de la demande de déréglementation, poussant le marché politique au déséquilibre et donc à l'évolution réglementaire. Toutefois, il convient de noter que toutes ces influences ne se produisent pas nécessairement au même moment. Bien au contraire, la progression du processus de déréglementation suppose que les évolutions obtenues du fait de la demande nouvelle d'une certaine catégorie d'acteurs suscite un mouvement de déréglementation, d'ampleur éventuellement limitée mais qui aura pour mérite de créer certaines opportunités pour d'autres catégories d'acteurs. En ce sens, même sans une révolution complète de la demande de déréglementation, le processus évolue au fur et à mesure des opportunités saisies par certains acteurs, qui créent d'autres opportunités pour d'autres acteurs.

Ces opportunités peuvent être politiques ou économiques. Sur le plan politique, les actions réussies de certains demandeurs de déréglementation peuvent signaler à d'autres acteurs que ce type d'action peut être couronné de succès. KINGDON (1984) évoque ainsi les fenêtres d'opportunité qui s'ouvrent, puis éventuellement se referment, lors du processus de création des politiques publiques. De même, au cours du processus de déréglementation, certains demandeurs de déréglementation, créent des fenêtres d'opportunité pour d'autres acteurs. Le signal peut d'ailleurs indiquer une probabilité de réussite supérieure à ce qu'escomptaient ces acteurs au départ, mais aussi la meilleure manière de parvenir à cette réussite. TESKE (1991) montre ainsi comment US West a été la première entreprise, dans le cadre de la déréglementation des télécommunications aux Etats Unis, à adopter une stratégie systématique de lobbying des hommes politiques à l'échelon national plutôt que les régulateurs traditionnels au niveau des états. Couronnée de succès, cette stratégie a ouvert des perspectives pour d'autres acteurs, cette pratique devenant ensuite plus répandue parmi les acteurs du secteur.

Les opportunités peuvent aussi être de nature économique. En effet, un mouvement de déréglementation, même très circonscrit et d'une ampleur limitée, peut avoir des conséquences imprévues et créer des opportunités économiques. La déréglementation ouvre en effet des portes aux

opportunités de profit non seulement sur le secteur déréglementé, mais aussi dans tous les secteurs qui lui sont reliés au sein d'une structure industrielle (fournisseurs et clients de toutes sortes).

C'est pourquoi beaucoup d'auteurs considèrent que la déréglementation n'a de chance de réussir que dans un secteur où il y a de fortes possibilités d'innovation technologique. Si cette condition n'est pas nécessaire sur le plan purement conceptuel, il est toutefois évident qu'elle favorise le développement du processus de déréglementation.

La chose la plus intéressante, toutefois, est que la demande de réglementation s'auto-entretient: un petit changement dans la réglementation ouvre des possibilités jusque là insoupçonnées pour d'autres acteurs, qui décident alors de se coaliser pour remettre en cause, de manière encore plus nette, la réglementation monopolistique qui prévalait jusque là. Le secteur de l'électricité aux Etats Unis illustre cette évolution incrémentale et parfois chaotique du processus de déréglementation, soutenue par la transformation progressive de la demande sur le marché politique.

Encadré 8
Un exemple de processus de déréglementation soutenu par la demande sur le marché politique : l'industrie électrique aux Etats Unis
(Inspiré de HIRSH, 1991 ; LEPAGE, 1994 ; RUSSO, 1992).

De la fin de la première guerre mondiale aux années 1970, l'industrie électrique américaine a connu une situation de statu quo réglementaire. Suite à la crise de 1929, les grands *holdings* qui dominaient le marché de l'électricité ont été démantelés, et les différentes zones issues de ce démantèlement confiées à des monopoles privés, intégrés verticalement et surveillés par un régulateur pour ce qui est de leurs profits et de leurs tarifs.

Pendant des années, cet arrangement institutionnel fonctionne, satisfaisant toutes les parties en présence, et garantissant ainsi l'équilibre du marché politique. Les compagnies d'électricité (*utilities*), et à travers elles leurs actionnaires, employés et managers sont les premiers bénéficiaires de cette situation. Sans concurrence sur leur marché local, ces entreprises se concentrent sur la production et l'investissement. L'industrie réalise des économies d'échelle de manière continue, ce qui permet aux monopoles locaux de baisser leurs prix tout en continuant de dégager des surplus importants. En second lieu, avec la baisse des prix, la demande se développe et assure un renouvellement rapide du parc d'équipements. Les profits étant contrôlés par les régulateurs, les managers des monopoles poussent en effet à l'investissement dans des techniques de plus en plus performantes, et bâtissent ainsi des centrales géantes.

Les actionnaires des compagnies d'électricité bénéficient eux-aussi de cette situation qui leur permet d'engranger des profits certes contrôlés, mais aussi réguliers et confortables. Les

régulateurs, même s'ils ne parviennent pas à contrôler tout à fait les profits réalisés par les monopoles se trouvent toutefois dans une situation favorable, étant responsables du bon fonctionnement d'un secteur qui satisfait la plupart des acteurs. Les conflits avec les monopoles sont ainsi peu fréquents, et les négociations concernant le contrôle des profits se fait dans une relative harmonie.

Les consommateurs ne sont pas en reste, puisque l'équipement du pays se développe, les prix ne cessent de baisser en termes réels, et la qualité du service s'accroît. Les hommes politiques enfin, voient d'un bon œil le développement de cette industrie réglementée qui satisfait les consommateurs, les actionnaires et constitue un gisement d'emplois continuellement renouvelé.

Les années 1970 provoquent toutefois un choc profond qui va mettre fin à cet équilibre du marché politique. Le premier changement important est lié aux coûts que connaissent les monopoles pour continuer à mener à bien leur stratégie d'expansion. D'abord, avec l'apparition de l'inflation, les coûts de construction des centrales ainsi que leurs coûts financiers bondissent. Ensuite, l'embargo de l'OPEP sur les exportations de pétrole entraîne une hausse forte et soudaine du coût moyen de l'approvisionnement des centrales à fuel. Les fabricants d'équipement éprouvent aussi de plus en plus de difficultés à améliorer les performances techniques de leurs matériels. Le fonctionnement des centrales géantes se heurte alors à des problèmes croissants d'organisation et de gestion, sources de déséconomies d'échelle. Enfin, les groupes d'intérêt écologiques gagnent en influence dans les années soixante-dix, mobilisant les opinions locales, bloquant les procédures d'autorisation d'exploitation de nouveaux sites, et créant donc de nouveaux coûts financiers pour les compagnies d'électricité.

Les relations entre les monopoles et les autorités de régulation se dégradent eux-aussi. Si la négociation des contrôles réglementaires sur les prix ou les tarifs était facile lorsque les coûts étaient en baisse et les profits assurés, il n'en est plus de même lorsque la tendance s'inverse.

Enfin, la demande d'électricité connaît une évolution significative. Confrontés à la hausse des prix, les consommateurs se montrent aussi plus attentifs, limitent parfois leur consommation d'électricité, et font pression sur les autorités locales pour qu'un contrôle effectif des tarifs soit effectué.

Ces différents éléments mènent à une première grande évolution institutionnelle, déclenchée par les monopoles eux-mêmes : la création d'un marché de gros, sur lequel les entreprises peuvent s'approvisionner. Avec les progrès de la technologie, il est en effet de plus en plus rentable pour les *utilities* de se fournir auprès de fournisseurs extérieurs plutôt que de produire eux-mêmes l'électricité demandée par les consommateurs. Ce sont donc ces entreprises qui mènent le changement institutionnel, qui marque en fait la première évolution du processus de déréglementation en 1975.

Souhaitant profiter de l'opportunité, de nombreux petits producteurs s'organisent alors pour intervenir sur le marché politique et faire accepter l'idée qu'ils pourraient eux-aussi devenir fournisseurs des *utilities* sur ce marché de gros. Le résultat de cette démarche sera la loi PURPA de 1978, qui exempte les producteurs d'électricité d'une taille inférieure à 80 MW et utilisant des équipements rentrant dans la définition de certaines technologies définies par la réglementation, d'une partie des obligations réglementaires s'appliquant aux grandes compagnies. Si il s'agit d'un véritable mouvement de déréglementation, la loi n'en reste pas moins limitée. En effet, les petits producteurs ne peuvent pas vendre directement, et doivent passer par les *utilities* pour distribuer l'électricité qu'ils produisent. De même, seuls certains producteurs utilisant des technologies bien particulières sont autorisés à fournir de l'électricité aux anciens monopoles.

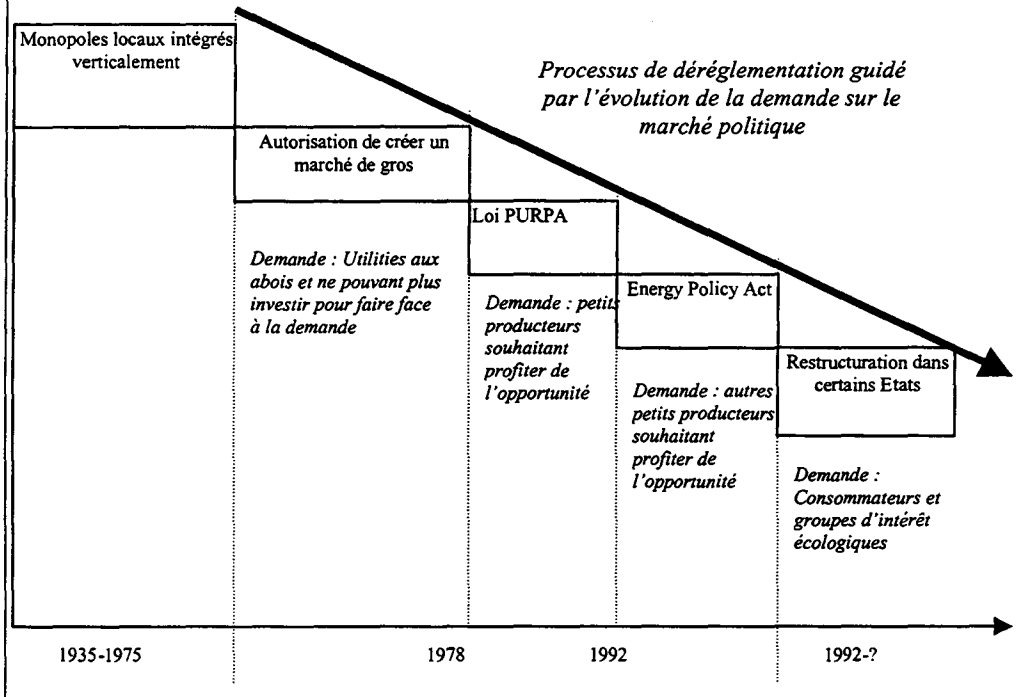
Les producteurs utilisant d'autres technologies vont alors eux-aussi se manifester sur le marché politique, et vont faire évoluer la réglementation. Le résultat de leur action sera l'*Energy Policy Act* de 1992, qui abolit l'essentiel des barrières à l'entrée réglementaires sur ce marché de la production d'électricité.

Cette nouvelle demande sur le marché politique est relayée par une autre, venant essentiellement des consommateurs, qui poussent à la libéralisation de l'électricité dans leur état. Les grands consommateurs jouent un rôle très important dans cette évolution, où l'effort politique des grandes firmes consommatrices se fait au niveau des états mêmes plutôt qu'au niveau fédéral comme les précédentes. Très rapidement, les états du Michigan, de New York, et du Vermont annoncent l'ouverture à la concurrence de leur marché de l'électricité. Suivent peu après l'Arizona, la Californie, le Connecticut, le Delaware, l'Illinois, le Maine, le Maryland, le Massachusetts, le Montana, le Nevada, le New Hampshire, le New Jersey, le Nouveau Mexique, l'Ohio, l'Oklahoma, l'Oregon, la Pennsylvanie, le Rhode Island, le Texas et la Virginie. Production et distribution sont alors le plus souvent séparées, et le marché de la distribution ouvert à la concurrence entre les entreprises à qui une licence est accordée.

Chacun de ces états va mettre une place une réglementation particulière, dont le visage est non seulement déterminé par les industriels et les consommateurs, mais aussi par les groupes d'intérêt écologiques. En Californie, soutenus par la population et par la majorité démocrate, ils parviendront ainsi à empêcher la construction de nouvelles centrales, limitant l'offre potentielle d'électricité produite au sein de l'état et obligeant les compagnies de distribution à se fournir de plus en plus souvent hors de l'état. D'autres groupes de consommateurs parvinrent aussi à imposer un contrôle des prix pratiqués par les entreprises de distribution d'électricité, la consommation continuant alors son expansion dans le bassin de l'électronique et des technologies de l'information. Lorsque les prix du gaz naturels augmentent fortement à la fin de l'année 1999, les coûts de ces entreprises explosent tandis que leurs revenus sont plafonnés. En découleront des coupures de courant qui font grand bruit au pays de la Silicon Valley. L'évolution réglementaire

est alors guidée par la demande de réglementation, mais n'évolue pas nécessairement vers une libéralisation du marché.

La figure suivante représente cette évolution du processus de déréglementation, soutenu par de nouvelles demandes successives formulées par les acteurs sur le marché politique : d'abord les anciens monopoles eux-mêmes, ensuite certains nouveaux entrants, puis d'autres nouveaux entrants, et enfin les consommateurs et même les groupes de pression écologiques dans certains états. Chacune de ces demandes successives, en ouvrant un peu plus les marchés économiques à la concurrence, provoque un mécanisme qui s'auto-entretient et qui soutient la progression du processus de déréglementation.



Cette partie s'est attachée à montrer que la dynamique du processus de déréglementation était d'abord entretenue par la demande de déréglementation sur le marché politique. En ce sens, la remise en cause de la réglementation existante est une caractéristique essentielle du processus de déréglementation.

Toutefois, l'offre de déréglementation se transforme aussi, et du même coup la gouvernance réglementaire. Cette évolution de la gouvernance réglementaire, comme nous allons le voir, est la

seconde dimension importante du processus de déréglementation lorsqu'il est analysé dans une perspective néo-institutionnelle.

§ 3. L'évolution de la gouvernance réglementaire au cours du processus de déréglementation : transformation de l'offre de réglementation

En réponse à l'accroissement de la demande de déréglementation, l'offre peut elle aussi devenir plus conséquente. Cela signifie que les autorités en place modifient leur offre, et proposent donc aux demandeurs de réglementation, une réglementation modifiée. Toutefois, il serait erroné de croire qu'il s'agit là de la seule évolution ayant lieu du côté de l'offre de réglementation au cours du processus de déréglementation. En effet, l'offre évolue non seulement en quantité, mais aussi en nature. Les règles qui régissent l'offre de réglementation tendent en effet à se modifier, souvent plus lentement que dans le cas de la demande, mais toutefois de manière significative. Dans cette section, nous étudions les conditions de cette évolution quantitative et qualitative de l'offre de réglementation, qui mène à la mise en place d'une gouvernance réglementaire totalement différente.

Nous commençons par préciser en quoi une évolution de la gouvernance réglementaire a de grandes chances de se produire au cours du processus de déréglementation, soutenant ainsi la dynamique de ce processus. Nous discutons ensuite des conditions d'évolution de cette gouvernance réglementaire, avant de terminer cette section par une discussion des implications de cette théorie néo-institutionnelle de la déréglementation pour la stratégie de l'ancien monopole.

A. L'évolution de l'offre de (dé)réglementation : à la fois quantitative et qualitative

Cette partie tend à répondre à la question suivante : pourquoi le processus de déréglementation suppose-t-il une évolution de la gouvernance réglementaire (c'est à dire des règles d'échange sur le marché politique), et pas seulement à un accroissement de l'offre de réglementation en réponse l'intensification de la demande étudiée précédemment ? Notre réponse est la suivante : l'accroissement de la demande de (dé)réglementation crée à la fois des possibilités pour les offreurs existants d'accroître la quantité de réglementation fournie pour améliorer leur propre bien-être, mais pousse aussi de nouveaux entrants à pénétrer du côté de l'offre de réglementation. Parmi ces nouveaux entrants, on compte notamment d'autres hommes politiques, agences ou administrations

ayant jusque là une influence portant sur des domaines connexes mais séparés ou bien des agences ou administrations créées de manière *ad hoc* par des « entrepreneurs politiques » au sein de la structure institutionnelle existante.

Peu à peu, ces nouveaux entrants bouleversent l'ordre existant, ce qui mène à une évolution de la gouvernance réglementaire. En d'autres termes, l'entrée de nouveaux offreurs de réglementation sur le marché politique ne provoque pas seulement une augmentation de l'offre, ou même une offre plus différenciée, mais mène à une redéfinition des règles qui régissent toute l'offre de réglementation (TESKE et alii, 1996). La raison en est que ces différentes autorités sont souvent très dépendantes les unes des autres dans leur fonctionnement (WILDAVSKI, 1979). Certaines ont des pouvoirs d'initiation de la réglementation, d'autres des pouvoirs d'amendement, d'autres encore des pouvoirs de veto, et certaines mêmes plusieurs de ces pouvoirs à la fois (STEUNENBERG, 1994). Ces différents pouvoir leur permettent de se positionner en offreur de réglementation, mais ne leur permettent pas de le faire de manière totalement indépendante des autres offreurs. Ainsi, toute la gouvernance réglementaire se trouve modifiée si une nouvelle autorité parvient à obtenir un certain pouvoir de réglementation et participe donc à l'offre. Dans ce qui suit, nous étudions les différentes possibilités d'entrée du côté de l'offre du marché politique au cours du processus de déréglementation.

a. L'entrée d'administrations existantes

Du fait des mécanismes institutionnels permettant aux marchés politiques de retrouver l'équilibre, il est difficile de remettre en cause les équilibres existants sur le marché politique. Ainsi, les mouvements de déréglementation se produisent le plus souvent dans des configurations où il n'est pas nécessaire de remettre en cause le cadre législatif existant (NOLL, 1989b). L'évolution de la gouvernance réglementaire vient ainsi souvent des tentatives de certaines autorités de profiter de la déréglementation pour étendre leur influence sur d'autres secteurs que ceux qu'ils réglementent actuellement. Ces autorités peuvent être des autorités nationales, mais aussi internationales, comme dans le cas de la Commission Européenne, qui a joué un rôle important pour la remise en cause des gouvernances réglementaires en place dans les pays membres (STEUNENBERG, 1994).

L'analyse économique de la bureaucratie (GREFFE, 1981) montrent que les incitations au changement viennent de l'existence de bureaucraties souhaitant accroître leur pouvoir (MAJONE, 1996a). Les auteurs supposent en effet que les bureaucrates agissent avant tout pour accroître le pouvoir de leur administration au sein de la décision publique, ce qui, individuellement, leur offre notamment de nouvelles opportunités de carrière. COHEN et BAUER (1985) donnent une illustration de cette analyse quand ils comparent l'influence des diverses administrations françaises, d'après leurs ressources et la précision de leur projet. Ils distinguent les appareils administratifs, extrêmement puissants au sein de l'administration du fait d'un rôle précis et crucial et de ressources très importantes, des bureaucraties, à la faible influence sur les décisions réglementaires (COHEN, 1992). Ils ajoutent qu'il existe aussi des administrations de mission, qui ont encore peu de ressources du fait de leur courte existence, mais qui aspirent à devenir des appareils. La Direction Générale des Télécommunications en France est ainsi passée, pour COHEN et BAUER, du rang d'administration de mission à celui d'appareil.

Hors du giron purement administratif, une autre possibilité de remise en cause du statu quo vient du rôle des cours de justice, qui peuvent interpréter de manière différente de ce qu'elles ont toujours fait, par le passé, une réglementation (DE FIGUEIREDO, 1997). La jurisprudence s'adapte aux besoins du marché économique, et fait évoluer la manière dont sont interprétés les textes. Dans cette optique, les mouvements législatifs de plus grande ampleur (comme par exemple un vote au Congrès américain) sont en général en retard par rapport à la nouvelle situation réglementaire imposée par les autorités de régulation ou les cours de justice (FEREJOHN ET SHIPAN, 1989; MCCUBBINS, et alii, 1989).

Dans le même esprit, la transformation de la gouvernance réglementaire durant le processus de déréglementation peut être liée à l'extension de l'influence des autorités de la concurrence. Si les secteurs fortement réglementés n'étaient pas traditionnellement sous le contrôle des autorités, ils tendent de plus en plus à le devenir au fur et à mesure que le marché est libéralisé. La nouvelle gouvernance réglementaire intègre donc les jugements des autorités de la concurrence, ce qui change les règles de décision menant à l'offre de réglementation sur le marché politique. SPILLER et VOGELSANG (1997) insistent ainsi sur le rôle de la *Monopoly and Merger Commission*, une des

autorités de la concurrence britannique, dans la crédibilité de la nouvelle gouvernance réglementaire dans le secteur des télécommunications.

b. Entrepreneurs politiques et autorités créées de manière *ad hoc*

Une autre possibilité d'évolution de la gouvernance réglementaire vient non pas des autorités existantes, mais de nouveaux acteurs du côté de l'offre de réglementation, souvent regroupés dans la littérature sous le concept d'entrepreneurs politiques (TESKE et , 1996). Le rôle des entrepreneurs sur le marché politique est de découvrir des moyens de tirer parti de l'instabilité du marché politique (par exemple dans le cadre de votes à la majorité), tout en se faufilant dans les arcanes imposées par des mécanismes créant des équilibres institutionnels structurels. La plupart des travaux empiriques effectués sur la déréglementation mettent l'accent sur le rôle d'iconoclastes qui oeuvrent à l'intérieur du système pour faire évoluer le statu quo (NOLL, 1989b ; LEVINE, 1981 ; VIETOR, 1994). Kennedy et Kahn ont probablement joué ce rôle dans le cas de la déréglementation du transport aérien aux Etats Unis. Ils découvrirent en effet comment accommoder une innovation politique à l'intérieur de la structure législative existante. Ils contribuèrent ainsi à faire évoluer la situation sur le marché politique, et à remettre en cause le statu quo.

Dans le reste du monde, un phénomène similaire vient de la création d'autorités de régulation, plus ou moins indépendantes, pour superviser le développement du processus de déréglementation et mener le marché à la concurrence (HENRY, 1997 ; PARKER, 1998 ; UIT, 1993). La plupart des pays suivent ainsi l'exemple britannique, qui a été de créé des autorités *ad hoc*, telles que *l'Office of Telecommunications* (Oftel), l'Office of gas (OFGAS), l'Office of water (OFWAT), etc., dans la plupart des industries déréglementées (ARMSTRONG et alii, 1995). Plusieurs travaux discutent l'opportunité et l'intérêt d'exporter ce modèle britannique dans les autres régions du monde (DUMEZ et JEUNEMAITRE, 1994 ; WOLFRAM, 2000)[11]. Pour notre propos, il suffit de noter que ces autorités, qui ne peuvent profiter d'une légitimité créée par plusieurs années d'existence, doivent se

[11] Il est toutefois intéressant de constater qu'aucune recherche, à notre connaissance, n'analyse les raisons de la création de nouvelles autorités, par exemple des autorités de régulation, au cours du processus de déréglementation. Intérêt général, intérêt particulier ou bien argument de nature plus institutionnelle ? A notre sens, cela constitue une voie de recherche intéressante pour des travaux futurs.

faire très rapidement une place au sein de l'environnement institutionnel, et faire ainsi évoluer la gouvernance réglementaire pour asseoir leur autorité (CAWSON et alii, 1990). Au chapitre VI, nous étudions le rôle et le caractère entrepreneurial de ce type d'autorité au cours du processus de déréglementation des télécommunications britanniques.

B. Importance de la transformation de la gouvernance réglementaire pour la dynamique du processus de déréglementation

Les développement précédents montrent que le processus de déréglementation démarre le plus souvent par un profond changement dans la demande de déréglementation et dans l'équilibre des forces entre les groupes d'intérêt qui la soutiennent et ceux qui s'y opposent. Nous avons aussi montré que le processus créait sa propre demande, en stimulant les initiatives à la fois économiques et politiques d'entrepreneurs souhaitant profiter de nouvelles opportunités découvertes sur les marchés économiques.

Toutefois, l'évolution du processus de déréglementation requiert aussi une évolution de l'offre de déréglementation ou plutôt de la gouvernance réglementaire. Si cette gouvernance réglementaire reste la même, les règles d'accès au marché politique demeurent aussi inchangées, et les acteurs qui contrôlaient le marché politique continueront d'être les plus influents. Ainsi, même si la déréglementation permet à certains entrepreneurs de découvrir des opportunités de profit sur les marchés économiques, ces entrepreneurs auront peu de chances de parvenir à influencer les autorités politiques en faveur d'un nouveau mouvement de déréglementation.

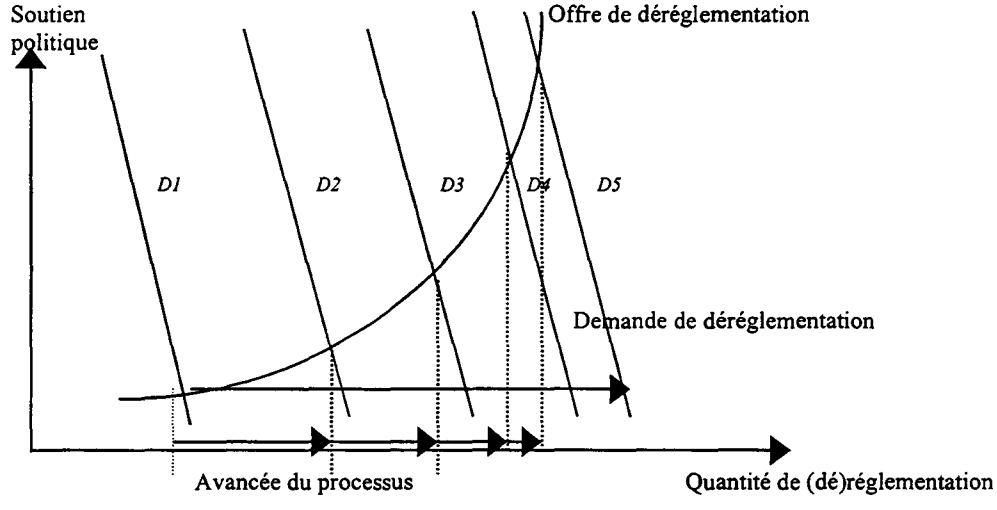
Dans le même esprit, les structures institutionnelles permettant de conserver une stabilité des institutions ramèneront le marché politique à l'équilibre et il sera alors très difficile aux entrepreneurs ou aux potentiels nouveaux entrants de faire évoluer cet équilibre (NOLL, 1989). De ce fait, le processus de déréglementation évoluera vers la libéralisation du marché uniquement à la condition que survienne une évolution de la gouvernance réglementaire.

a. Cas d'un processus de déréglementation sans évolution de la gouvernance réglementaire

Sur le premier des deux graphiques ci-dessous, seule la demande de (dé)réglementation évolue. L'offre de réglementation, elle, reste identique parce que la gouvernance réglementaire n'a pas

changé. Aucune nouvelle autorité n'est entrée du côté de l'offre du marché politique, et le fonctionnement des échanges sur le marché politique est donc resté le même. La seule chose qui a changé par rapport à la période du statu quo est le fait que les autorités en place (du côté de l'offre de réglementation) essaient de profiter des opportunités offertes par l'irruption d'une forte demande en faveur de la déréglementation du marché (marquée par l'évolution de la courbe de demande *D1* vers la courbe de demande *D5*). Renonçant à une partie des contrats implicites qui les liaient aux demandeurs de réglementation (notamment les dirigeants de l'ancien monopole, ses employés regroupés au sein de syndicats, ses actionnaires, le reste de l'industrie, etc.), les autorités en place adoptent un comportement plus opportuniste et donnent accès au marché politique à d'autres intérêts (nouveaux entrants, clients, etc.). Cette nouvelle demande fait évoluer la réglementation obtenue lorsque le marché revient à l'équilibre plus en amont de la courbe d'offre. Le processus de déréglementation évolue donc. Une partie des réglementations traditionnelles est remise en cause, et disparaît.

Graphique 2 : Evolution du processus de déréglementation sans évolution de la gouvernance réglementaire



Toutefois, cette évolution du processus de déréglementation soutenue par la demande de (dé)réglementation a des limites. Ces limites sont liées aux contraintes limitant la liberté de réglementer ou de déréglementer dont disposent les autorités en place au sein de la gouvernance réglementaire. Ces limites apparaîtront plus ou moins tardivement selon le pays considéré, mais

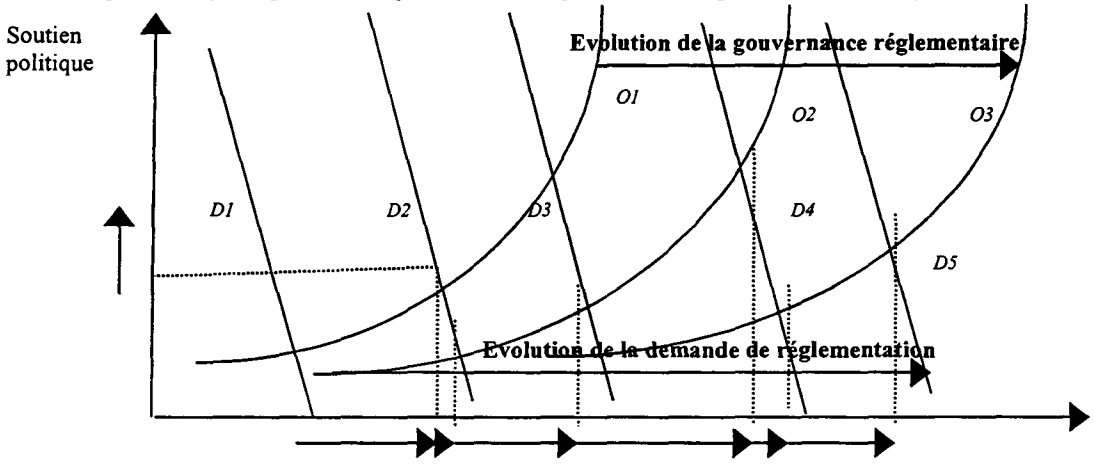
s'imposeront inéluctablement. Sur notre graphique, ces limites apparaissent à travers la forme donnée à la courbe d'offre de réglementation : elle est relativement plate au début, signifiant que les autorités en place disposent d'une certaine discrétion, mais devient ensuite beaucoup plus abrupte par la suite. Proche du haut de la courbe, la liberté de réglementer dont disposent les autorités en place devient beaucoup plus faible. Ainsi, malgré une demande de déréglementation toujours importante. Le processus de déréglementation tend alors à se ralentir, voire à s'arrêter, bien avant que le marché ne soit véritablement libéralisé.

b. Cas d'un processus de déréglementation avec une évolution de la gouvernance réglementaire

Sur le second graphique, l'évolution de la demande de (dé)réglementation est identique à celle décrite ci-dessus, mais la gouvernance réglementaire évolue au sein de l'industrie. De nouveaux offreurs de réglementation font leur apparition, et tentent eux aussi d'accroître leur influence sur l'évolution de la réglementation. Ce faisant, la courbe d'offre de réglementation se déplace vers la droite (de la courbe *O1* d'origine à la courbe *O3*). La courbe d'offre garde toutefois une forme relativement proche de celle qu'elle avait auparavant, la gouvernance réglementaire imposant toujours certaines règles et contraignant la liberté des autorités bureaucratiques ou politiques de réglementer. La courbe est donc relativement plate au départ, mais sa pente augmente sensiblement en se déplaçant vers la droite.

Le point central de l'argumentation présentée ici est que la processus de déréglementation évolue de manière beaucoup plus significative sur ce second graphique que sur le premier. L'évolution du processus de déréglementation est en effet soutenue à la fois par la demande de déréglementation, mais aussi par la demande. Ce processus de déréglementation demeure relativement chaotique, avec des évolutions importantes et d'autres plus mineures, mais il évolue bel et bien. Le chapitre VI de cette thèse présentera une étude de cas approfondie de la déréglementation des télécommunications en Grande Bretagne, et analysera l'impact de l'évolution de la gouvernance réglementaire.

Graphique 3 : Evolution de la gouvernance réglementaire et processus de déréglementation



Les deux graphiques ci-dessus doivent toutefois être analysés avec précaution, notamment en ce qui concerne les ressources fournies en échange des réglementations (axe des ordonnées). En effet, sur ces deux graphiques, il semble que ces ressources offertes sont homogènes, et peuvent donc augmenter ou se réduire aisément. Nous savons depuis le chapitre I et notre discussion sur les ressources politiques de la firme, et encore plus depuis la section 2 du présent chapitre, que la réalité est autre. Ces ressources politiques sont le plus souvent uniques, difficiles à imiter et requièrent une investissement significatif ainsi qu'un engagement crédible de la part de la firme. De plus, le type de ressources attendues par les offreurs de réglementation sont probablement de nature différente lorsque les offreurs ne sont plus les mêmes. Dans l'encadré suivant, nous montrons comment l'absence d'évolution de la gouvernance réglementaire a entraîné un blocage de la déréglementation du transport routier aux Etats Unis.

Encadré 9 - Déréglementation sans évolution de la gouvernance réglementaire : l'exemple du transport routier aux Etats Unis (d'après TESKE, BEST et MINTROM, 1994)

Soutenu par plusieurs groupes d'intérêt, le Congrès américain vota le *Motor Carrier Act* en 1935, qui limita l'entrée de nouveaux concurrents sur le marché du transport routier aux Etats Unis et instaura un contrôle des tarifs pour éviter les guerres de prix entre entreprises concurrentes. Cette réglementation créa une rente importante pour les entreprises de transport routier. La hausse des prix de l'énergie, la « stagflation », et le retour en vogue des idées libérales incitèrent les présidents Ford et Carter à remettre successivement cette réglementation. A la fin des années 70, le marché du

transport routier fut donc déréglementé, tout au moins pour ce qui est du commerce inter-Etat. En revanche, le commerce intra-Etat continua d'être réglementé comme il l'était auparavant. Cette déréglementation du secteur provoqua de nombreuses entrées ainsi que des gains de productivité importants pour le secteur.

Toutefois, si cette déréglementation devint effective au niveau fédéral, elle ne concernait pas les Etats. Au cours des années 80, seulement six Etats suivirent la déréglementation fédérale et déréglementèrent le marché du transport routier intra-Etat (Floride, Arizona, Maine, Wisconsin, Alaska et Vermont). Ainsi, pour beaucoup d'entreprises concentrées sur leur marché local, la déréglementation ne suscita pas de changement véritable de la gouvernance réglementaire.

Comme le montrent TESKE et al. (1994), les routiers adoptèrent des stratégies politiques défensives très marquées au niveau des Etats, et bloquèrent ainsi le développement de la déréglementation. Dans certains Etats, comme l'Indiana, le marché intra-Etat fut même re-réglementé après que quelques expériences de déréglementation eurent été lancées. Restant principalement contrôlée par les Etats, la gouvernance réglementaire demeura inchangée, et la déréglementation resta cantonnée à certains Etats où les routiers ne constituaient pas un groupe de pression puissant et bien organisé.

Une question importante demeure : qui ou quoi garantit que cette évolution de la gouvernance réglementaire ne se tarit pas, et donc qu'elle soutient l'avancée du processus de déréglementation ? Cette évolution de la gouvernance réglementaire est soutenue tant que demeurent des incitations pour les deux types d'acteurs bureaucratiques à maintenir leurs comportements entrepreneuriaux. Or, ce qui maintient ces incitations en créant des opportunités pour ces acteurs bureaucratiques, ce sont les mouvements de la demande de réglementation. Ainsi, offre et demande de réglementation fonctionnent de concert : le processus de déréglementation débute par une évolution de la demande de réglementation, qui déséquilibre le marché politique. Cette demande s'auto-entretient pendant un moment. Toutefois, le processus de déréglementation ne peut se poursuivre longtemps sans une évolution de l'offre de réglementation, occasionnée par une transformation de la gouvernance réglementaire. Cette évolution de la gouvernance réglementaire est à son tour entretenue par les poussées venant de la demande de réglementation.

C. Conséquences pour la stratégie de la firme déréglementée

L'analyse ci-dessus a des conséquences importantes en ce qui concerne la stratégie de l'ancien monopole. En effet, nous avons vu au chapitre I que l'ancien monopole disposait, du fait de ses

ressources politiques, de puissants leviers lui permettant de freiner le processus de déréglementation. Toutefois, il apparaît maintenant que ce que l'ancien monopole est en mesure d'influencer efficacement n'est en fait qu'un aspect du processus de déréglementation, i.e. la remise en cause des réglementations existantes. En revanche, l'ancien monopole a beaucoup moins d'influence sur la transformation de la gouvernance réglementaire, et donc sur l'évolution de l'offre de déréglementation. Deux cas de figure doivent alors être distingués.

1. La transformation de la gouvernance réglementaire est significative. Dans ce cas, l'ancien monopole ne peut espérer freiner le processus de déréglementation que de manière temporaire. Il aura un impact à court terme sur la remise en cause des réglementations existantes, mais verra l'efficacité de sa stratégie politique défensive fondre au fur et mesure que le processus de déréglementation se développera. Cette situation aura donc une influence très importante sur son comportement stratégique au cours de ce processus. Les trois facteurs stratégiques identifiés jusqu'ici pour analyser la stratégie de ce type d'entreprise s'en trouveront en effet affectés. La rente attendue liée à une stratégie politique défensive sera probablement faible sur le long terme ; la valeur des ressources économiques de la firme sera forcément affectée par les évolutions technologiques et les innovations proposées par les nouveaux entrants ; la valeur des ressources politiques de la firme sera peu à peu limitée par l'évolution de la gouvernance réglementaire.

2. La transformation de la gouvernance réglementaire est marginale. Dans ce cas, l'ancien monopole pourra beaucoup plus facilement contrôler le processus de déréglementation, ainsi que donc que l'entrée de nouveaux concurrents, pour deux raisons. En premier lieu, ses ressources politiques traditionnelles conserveront une forte valeur au sein d'une gouvernance réglementaire qui n'a que peu évolué, malgré les comportements opportunistes potentiels de certaines autorités en place. En second lieu, la rente attendue par l'ancien monopole demeurera importante car le processus de déréglementation se ralentira quand les autorités en place parviendront aux limites de leurs possibilités de réglementation (imposées par la gouvernance réglementaire). Dans ce cas de figure, l'ancien monopole aura donc tendance à conserver une stratégie politique défensive, conformément à ce qui a été mis en lumière au chapitre I.

Après la remise en cause des réglementations existantes et la transformation de la gouvernance réglementaire, la partie suivante met en lumière une troisième caractéristique des processus de déréglementation : la création de nouvelles réglementations.

§ 4. Déréglementation et re-réglementation

Les paragraphes précédents discutaient des effets des évolutions de la demande et de l'offre de déréglementation. Toutefois, nous y faisions implicitement l'hypothèse que la déréglementation signifiait essentiellement une remise en cause de la réglementation existante. Si cette hypothèse n'est pas fausse, elle est toutefois incomplète. En effet, rien ne garantit que, même si l'offre et la demande de déréglementation évoluent significativement, ce processus mènera à une libéralisation du marché considéré. En tout cas pas directement. Compte tenu des divers intérêts prenant part aux débats réglementaires, que ce soit du côté de l'offre ou de la demande du marché politique, il y a en fait tout lieu de croire que la déréglementation recrée des réglementations nouvelles tout autant qu'elle efface des réglementations existantes.

A. Le processus de re-création de réglementations nouvelles

Le besoin de re-créer de nouvelles réglementations se fait d'abord sentir du fait des réglementations existantes. Comme le note WILDAVSKY, « *policy is evermore its own cause: the shape and direction of past policies can be, and on many occasions are, the most significant element to which all future policies have to adapt. Thus, more and more public policy is about coping with the consequences of past policies* » (WILDAVSKY, 1979 : 4). Deux types de travaux empiriques supportent cette analyse :

- les travaux qui parlent de re-réglementation, et non plus seulement de déréglementation (BORENSTEIN et BUSHNELL, 2000 ; MAJONE, 1990) ;
- les travaux qui insistent sur les surprises ou les issues inattendues des mouvements de déréglementation (CRANDALL, 1988 ; KAHN, 1988 ; VIETOR, 1994 ; WINSTON, 1993).

Dire que le processus de déréglementation progresse, avance ou se développe ne signifie donc pas que la libéralisation est nécessairement son but ultime (VIETOR, 1994). Il y a en fait plusieurs

arguments théoriques qui donnent à penser que le processus de déréglementation recrée en fait des réglementations tout autant qu'il déréglemente les marchés. La raison est que chaque étape du processus de déréglementation, quand elle donne lieu à une réglementation, suppose un équilibre entre les différents acteurs prenant part à la décision politique. L'existence de cet équilibre, et donc de groupes d'intérêt souhaitant le défendre, donne à penser que la déréglementation va se poursuivre en acceptant les aspects fondamentaux de cet équilibre (et donc de la réglementation concernant cet équilibre). De ce fait, la déréglementation est un processus qui avance en recréant de nouvelles réglementations, mais pas nécessairement en abolissant les réglementations existantes (McCNESNEY, 1997, 1998).

Un autre argument est fondé sur l'ignorance des acteurs quant au résultat réel à attendre d'un mouvement de réglementation (NORTH, 1990b). Si, en apparence, la remise en cause des réglementations existantes semble pouvoir être appréhendée de manière simple, la pratique s'annonce en fait beaucoup plus complexe (NOLL et OWEN, 1983). Comment déréglementer, et donc tendre vers la libéralisation d'un secteur, sans pour autant provoquer une désorganisation totale ? De nouvelles règles de fonctionnement doivent être trouvées, mais ne s'imposent pas de manière évidente aux autorités en charge de la déréglementation. Ces autorités sont donc le plus souvent dans une position d'ignorance, qui rend nécessaire une approche très incrémentale et fondée sur des essais et des erreurs (DERTHICK et QUIRCK, 1985). Aucun modèle préétabli ne permet de guider véritablement la création de ces nouvelles règles (ELIASSON, 1991 ; GROSSE et YANES, 1998), ce qui rend la concurrence en vue de leur création extrêmement âpre sur le marché politique (CAWSON et alii, 1990).

C'est aussi pourquoi les manières de déréglementer se diffusent à travers les frontières, les pays tentent souvent de s'inspirer de ce qui a été fait ailleurs, créant ainsi des mimétismes (SPILLER et CARDILLI, 1997). Cela crée une certaine homogénéité entre les processus de déréglementation qui se développent dans les différents pays. Cette homogénéité rend possible une analyse empirique des stratégies des entreprises déréglementées, comme nous le suggérerons au chapitre V.

L'exemple de la déréglementation des télécommunications au Japon, proposé dans l'encadré ci-dessous, montre en quoi la re-réglementation issue du processus de déréglementation peut être

importante. Loin d'être libéralisé, le marché des télécommunications au Japon est apparu nettement plus réglementé par une autorité bureaucratique qu'il ne l'était avant la déréglementation de 1985. Comme le montre VOGEL (1997), le Japon est évidemment un cas extrême dans la mesure où les bureaucrates y disposent souvent, au sein du système de réglementation, d'une grande autonomie. De plus, les relations extrêmement proches entre les autorités politiques et l'industrie empêchent la libéralisation totale des marchés. Toutefois, du fait de la marge de manœuvre qu'obtiennent souvent les bureaucraties pour déréglementer les marchés, de tels comportements de re-réglementation se produisent dans tous les systèmes démocratiques.

Encadré 10 – Déréglementation et re-réglementation : l'exemple de la déréglementation des télécommunications au Japon (D'après JOHNSON, 1989; NOLL et ROSENBLUTH, 1994; VOGEL, 1997)

En 1952, le Ministère des Communications japonais fut divisé en deux parties : d'un côté ce qui allait devenir le Ministère des Postes et Télécommunications (MPT), et de l'autre *Nippon Telegraph and Telephone Public Corporation* (NTT), une entreprise publique chargée de gérer les services de télécommunications pour tout le pays. Le MPT devait en principe contrôler les activités de NTT à travers un bureau de régulation, mais cela ne se vérifia jamais en pratique car plusieurs membres influents de ce bureau appartenaient à NTT. De nombreux opposants à ce régime extrêmement favorable à NTT apparurent au cours des années 60, notamment au sein du MPT, mais aucun ne parvint à remettre en cause la réglementation existante.

Cette situation évolua toutefois en 1985, quand NTT fut privatisé et le marché des télécommunications déréglementé. Les bureaucrates du MPT prirent le contrôle de la régulation du système, et obtinrent une marge de manœuvre considérable au sein du processus de réforme du secteur. Ce sont eux, notamment, qui stimulèrent l'entrée de nouveaux concurrents, qu'ils avaient parfois créés de toute pièce, utilisèrent à de nombreuses occasions des rebalancements de tarifs pour limiter le pouvoir de l'ancien monopole, et choisirent le rythme auquel de nouveaux services devaient être introduits sur les différents marchés.

Certains des nouveaux entrants commencèrent à se plaindre à propos de ce contrôle du MPT jugé trop important, notamment concernant la lenteur avec laquelle les autorisations d'introduction d'un nouveau service étaient octroyées et concernant la quantité d'information à procurer au régulateur pour obtenir de telles autorisations. Dans bien des cas, l'introduction de nouveaux services étaient retardée de plus d'un an. De plus, loin d'être capturés par NTT, les bureaucrates du MPT affichèrent toujours des prises de position toujours les plus éloignées possible des intérêts de l'ancien monopole. Ces prises de position favorisèrent parfois les nouveaux entrants, mais surtout les équipementiers qui

virent par exemple, du fait d'une réglementation, leur recherche et développement largement subventionnée par l'ancien monopole.

Cette re-réglementation imposée par le MPT s'étendit à de nombreux marchés de télécommunications, comme par exemple celui du téléphone mobile. L'objectif du MPT était là de s'opposer aux importations d'équipementiers internationaux, notamment l'Américain Motorola, au profit de l'équipementier local, NEC, au moyen de nombreux délais dans l'octroi d'autorisation d'importer sur le territoire japonais. Un autre exemple concerne l'interdiction faite à NTT d'entrer sur le marché des communications longue distance, alors en situation de concurrence dominée par *Kokusai Denshin Denwa* (KDD).

Le MPT chercha aussi à tout prix à démanteler NTT, pour obtenir un pouvoir encore plus important sur le secteur. Le ministère s'y essaya en 1990 et en 1996, mais les deux fois sans succès. Ce n'est qu'en 1997 que le gouvernement incita le MPT et NTT à trouver un accord, le premier acceptant l'entrée de NTT dans les télécommunications longue distance, tandis que le second acceptait d'être divisé en trois partie (un opérateur longue distance et deux opérateurs locaux) toutefois réunies sous la même holding.

B. Conséquences pour la stratégie de la firme déréglementée

Pour revenir au cœur de cette thèse, i.e. la stratégie de la firme déréglementée, le fait que le processus de déréglementation ne soit pas seulement une remise en cause des réglementations existantes mais aussi la création de nouvelles réglementations, a deux conséquences principales. La première est qu'il est risqué pour l'ancien monopole de ne pas participer aux négociations concernant la création et la mise en place de ces nouvelles réglementations. La seconde est qu'il y a probablement ici, pour ce type d'entreprise, des opportunités stratégiques intéressantes.

Toutefois, cela implique une stratégie intégrée adéquate : l'ancien monopole ne peut plus compter uniquement sur ses ressources politiques existantes, mais doit aussi développer de nouvelles ressources politiques plus en adéquation avec la nouvelle gouvernance réglementaire. Pour ce faire, l'ancien monopole ne partira pas forcément avec un avantage sur ses nouveaux concurrents.

Cette section a donc mis l'accent sur les fondements d'une théorie néo-institutionnelle de la déréglementation, ainsi que sur les différences entre cette approche et les approches néo-classiques présentées en début de chapitre. Le tableau suivant récapitule les différences fondamentales entre les

deux visions. Ces différences peuvent être appréhendées à différents niveaux : celui de la nature du phénomène qu'est la déréglementation, celui du niveau d'analyse considéré, du résultat de la déréglementation, et enfin des causes de l'évolution considérée. Dans les approches néo-classiques, qu'elles soient liées à la théorie de l'intérêt général ou de l'intérêt particulier, la déréglementation n'est conçue que comme une remise en cause des réglementations existantes, liée à une baisse de la rente obtenue par les producteurs ou à une rupture technologique. De plus, déréglementation et libéralisation sont considérées comme des quasi-synonymes, la seconde étant perçue comme le résultat de la première. A l'inverse, pour la Nouvelle Economie Institutionnelle, la déréglementation est analysée comme un processus dynamique, marqué à la fois par une remise en cause de la réglementation existante, mais aussi par la recréation de réglementations nouvelles et par une évolution de la gouvernance réglementaire. Du fait de cette complexité de la déréglementation, il est impossible de déterminer *ex-ante* quels sera le résultat de ce processus, dont les moteurs sont à la fois des évolutions significatives de l'offre et de la demande de réglementation sur le marché politique.

Tableau 8 : Vision institutionnelle de la déréglementation contre vision néo-classique

	Economie néo-classique	**Nouvelle Economie Institutionnelle**
Nature	Décision d'ouvrir le marché à la concurrence	Processus temporel commençant avant la décision d'ouvrir le marché à la concurrence
Niveau d'analyse	Remise en cause de la réglementation existante	•Remise en cause des réglementations existantes / évolution vers le marché •Création de réglementations nouvelles ; nouveaux arrangements institutionnels •Institutions politiques ; gouvernance réglementaire
Résultat	Libéralisation du marché	Re-réglementation, incertitude quant au résultat ultime du processus
Cause de l'évolution	• Baisse de la demande de réglementation liée à une baisse de la rente (Théorie de l'intérêt particulier) • Changement structurel de la nature de l'activité, notamment technologique (Théorie de l'intérêt général)	•Evolution de la demande de réglementation sur le marché politique (avec des causes multiples) •Transformation de la gouvernance réglementaire (évolution de l'offre de réglementation en quantité, mais aussi changement profond de sa nature)

CONCLUSION DU CHAPITRE II

Ce chapitre a donc proposé une brève revue de la littérature concernant la déréglementation, et en a tiré certaines conclusions concernant les dimensions influençant la stratégie de l'ancien monopole quand apparaît la déréglementation. Nous avons toutefois aussi mis l'accent sur certaines limites, puis avons montré que la Nouvelle Economie Institutionnelle proposait des voies de recherche permettant de dépasser ces limites, en se fondant sur la notion de coût de transaction et en considérant la réglementation comme un problème contractuel et dynamique.

Les conclusions de ce chapitre sont ainsi de deux ordres. Les premières concernent la nature du processus de déréglementation. Une meilleure compréhension de la nature de ce processus nous permet en effet de poser certaines pierres importantes pour notre propre édifice théorique concernant la stratégie de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation. Il s'agit là du second type de conclusions auxquelles mène ce chapitre.

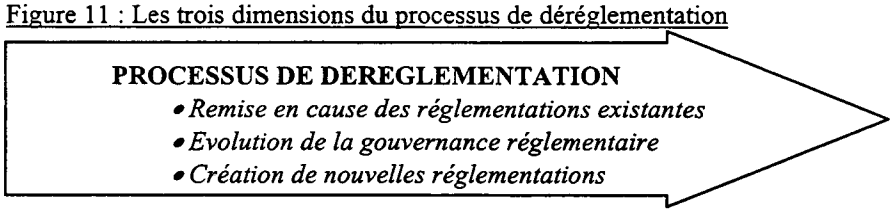
Conclusions portant sur la nature des processus de déréglementation

Par souci de clarté, nous récapitulons point par point les conclusions auxquelles mènent notre analyse de la nature de la déréglementation.

1. Le processus de déréglementation commence bien avant la première décision de déréglementer le marché (ANDERSON et HILL, 1996). Ce processus débute en effet au moment où les jeux d'acteurs sur le marché politique, notamment du côté de la demande de déréglementation, deviennent suffisamment importants pour stimuler ce déclenchement (WEINGAST, 1981). Ce n'est toutefois que plus tard que le statu quo réglementaire est véritablement remis en cause. En se focalisant sur la première décision de déréglementer, les travaux présentés en début de chapitre, omettent une partie importante du processus de déréglementation, où les stratégies des différents jouent déjà un rôle majeur (DERTHICK et QUIRCK, 1985 ; VIETOR, 1994).
2. Le processus de déréglementation ne concerne ainsi pas seulement l'ouverture du marché à la concurrence, mais inclut d'autres éléments le plus souvent négligés par l'économie de la réglementation. Le processus de déréglementation se compose en

fait de trois éléments. D'abord, la remise en cause des réglementations existantes, qui passe par plusieurs étapes allant en direction de la libéralisation du marché, et qui tendent à être similaires d'un pays à l'autre (NOLL et OWEN, 1983). Ensuite, la définition de nouvelles réglementations, nécessaires pour introduire la concurrence, et qui sont, elles, généralement différentes d'un pays à l'autre (BORENSTEIN et BUSHNELL, 2000 ; MAJONE, 1990 ; TESKE et alii, 1994). Enfin, la transformation de la gouvernance réglementaire, c'est à dire des règles institutionnelles dans le cadre desquelles se produisent les évolutions réglementaires (LEVY et SPILLER, 1994). La transformation de la gouvernance réglementaire est, elle aussi, très variable d'un pays à l'autre. Dans la suite de cette thèse, nous adopterons donc la figure suivante pour représenter le processus de déréglementation.

Figure 11 : Les trois dimensions du processus de déréglementation



3. Les éléments constitutifs d'un processus de déréglementation sont tous trois dynamiques. La déréglementation est un processus institutionnel dynamique, et ne doit donc pas s'analyser comme un phénomène statique (SHYAM, 1994), ni même dans le cadre d'une approche de 'statique-comparative', c'est à dire comparant la période *pré*-déréglementation et la période *post*-déréglementation (IKEDA, 1990). Une telle approche s'avère déjà peu à même d'évaluer les bénéfices liés à la déréglementation (WINSTON, 1993), mais est probablement encore moins appropriée pour étudier la stratégie des acteurs du processus de déréglementation, question qui nous concerne ici.

4. La dynamique du processus de déréglementation vient d'évolutions significatives à al fois du côté de la demande et de l'offre de (dé)réglementation sur le marché

politique (WEINGAST, 1981). Il est donc dommageable de se concentrer uniquement sur la demande de réglementation, comme l'ont fait la plupart des travaux en économie de la réglementation (McCHESNEY, 1987).

5. Analyser la déréglementation comme un processus dynamique ne signifie toutefois pas que ce processus ne peut être arrêté (TESKE et alii, 1994). Plusieurs facteurs peuvent freiner, voire même bloquer le développement du processus de déréglementation, notamment une demande de déréglementation insuffisante ou insuffisamment organisée, des coûts de transaction trop importants lors des négociations entre les demandeurs et les offreurs de déréglementation, ainsi et surtout qu'un manque d'évolution de la gouvernance réglementaire, et donc une absence d'évolution significative de l'offre de réglementation. Dans ces différents cas de figure, le statu quo réglementaire risque fort de l'emporter, à terme en tout cas, sur les acteurs souhaitant la déréglementation du marché considéré.

6. Compte tenu de cette incertitude concernant les dynamiques d'offre et de demande, de la diversité des marchés politiques, et des différentes tournures que peuvent prendre la remise en cause de la réglementation existante, la création de nouvelles réglementations et l'évolution de la gouvernance réglementaire, il est impossible de déterminer *ex ante* quelle sera l'issue du processus de déréglementation. L'évolution du processus peut prendre un tour inattendu (CRANDALL, 1988).

Conclusions portant sur l'analyse des activités politiques de la firme

L'objet de ce chapitre n'était toutefois pas de bâtir une nouvelle théorie de la déréglementation, mais plutôt d'en comprendre les mécanismes pour être par la suite en mesure d'en étudier les effets concernant la stratégie de l'ancien monopole. Plusieurs conclusions peuvent être proposées à ce stade.

1. Plusieurs facteurs de nature à influencer la stratégie économique et politique de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation ont tout d'abord été identifiés :

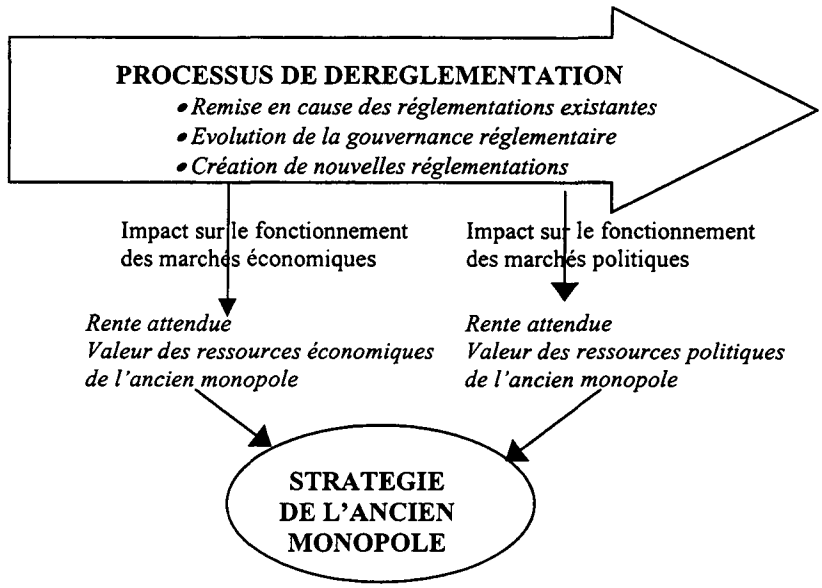
- la rente attendue (en fonction d'un type de stratégie adopté par la firme) ;

• la valeur des ressources économiques ;

• la valeur des ressources politiques.

En reprenant la représentation du processus de déréglementation proposée précédemment, on peut ainsi résumer les conclusions par la figure 12.

Figure 12 : Processus de déréglementation et stratégie de la firme (II)



2. Concernant ce dernier point, la Nouvelle Economie Institutionnelle s'avère être extrêmement porteuse d'enseignements, en complément de ce qui a été dit au chapitre I. En effet, la NEI suggère que la réglementation peut s'analyser comme un contrat implicite entre un demandeur et un offreur de réglementation. Les ressources politiques sont alors l'investissement que doit réaliser la firme pour rendre ce contrat possible. Leur valeur dépend alors :

• de la place des autorités avec lesquelles la firme contracte, au sein de l'environnement institutionnel : plus ces autorités sont puissantes, plus la firme pourra influencer les évolutions réglementaires à son avantage ;

• de la nature des relations de la firme avec ces autorités. Plus la firme aura des relations de long terme et affiché des engagements crédibles envers ces autorités, plus son influence sur la réglementation sera grande.

• des possibilités d'opportunisme dont disposent ces autorités. Compte tenu du faible contrôle dont dispose la firme dans le cadre d'un contrat implicite, l'opportunisme est un danger permanent qui peut réduire considérablement l'influence de la firme sur les décisions réglementaires. C'est notamment le cas si une forte concurrence du côté de la demande de réglementation crée des possibilités d'opportunisme pour des offreurs en situation quasi-monopolistique.

• de la capacité des autorités avec lesquelles la firme contracte à conserver leur place au sein de l'environnement institutionnel. Les ressources politiques de la firme sont en effet très dépendantes des autorités avec lesquelles elle a contracté. Si la gouvernance réglementaire évolue et change les règles du jeu au sein de l'environnement institutionnel, et si les autorités avec lesquelles la firme a contracté sont les perdantes de cette évolution, les ressources politiques de la firme perdent de leur valeur et la firme de son influence sur l'issue des débats réglementaires.

3. Les développement théoriques présentés dans ce chapitre permettent aussi de pousser plus loin l'analyse des stratégies politiques de la firme. Ces stratégies proposent des opportunités plus nombreuses que sur les marchés économiques, mais avec des moyens beaucoup plus limités pour la firme de limiter les coûts de transaction. En d'autres termes, lorsque les coûts de transaction avec une autorité deviennent trop élevés, la firme ne dispose que de deux choix possibles :

• se diversifier vers des activités où les coûts de transaction avec les autorités réglementaires sont plus faibles (RUSSO, 1992a ; KASHLAK et JOSHI, 1994) ;

• changer d'autorités, et développer de nouvelles ressources auprès d'autres autorités (TESKE, 1991).

4. L'ancien monopole ne doit pas seulement prendre une décision (de type 'freiner ou accélérer') à un instant *t* du processus de déréglementation, mais plutôt décider des *commitments* (engagements de long terme) qui décideront de son avantage concurrentiel futur sur le marché politique (GHEMAWAT, 1991).

Questions et perspectives pour le reste de la thèse

Ce chapitre est donc porteur de nombreux enseignements concernant la nature de la déréglementation, la manière d'analyser ce phénomène et son impact sur la stratégie de l'ancien

monopole. Toutefois, de nombreuses questions restent encore dans l'ombre. Notamment, la manière avec laquelle les activités économiques et politiques sont intégrées au sein de la firme, ainsi que la signification de cette intégration pour ce qui est des ressources de la firme restent en suspend. Le chapitre suivant considère ces questions.

La figure suivante récapitule les apports des deux premiers chapitres.

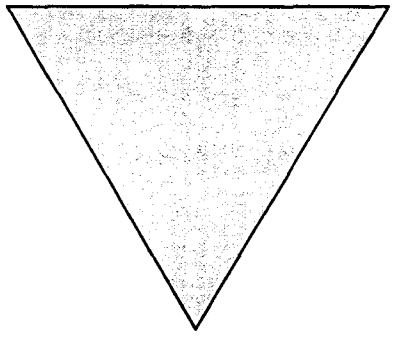
Figure 13 : Résumé des apports des chapitres I et II

Chapitre I
OBJET : -Analyse des coûts et des bénéfices de l'action politique de la firme
-Nature de la concurrence sur le marché politique
-Analyse des ressources politiques de la firme
APPORT : La firme déréglementée a de forte incitations à adopter une stratégie politique défensive, dont le résultat attendu est de bloquer ou de freiner la déréglementation.
QUESTIONS SOULEVEES :
-Quelle est l'influence de la dynamique du processus de déréglementation sur cette stratégie ?
-Comment analyser l'intégration des activités économiques et politiques à l'intérieur de la firme ?

Chapitre II
OBJET : Analyse de la nature institutionnelle et dynamique du processus de déréglementation
APPORTS :
-Un processus de déréglementation est composé de trois éléments évoluant à des rythmes différents: la remise en cause des réglementations existantes, la création de nouvelles réglementations, l'évolution de la gouvernance réglementaire
-L'ancien monopole peut essayer d'influencer l'évolution des deux premiers éléments au moyen de ses ressources politiques existantes, qui sont principalement composées de contrats implicites avec les autorités bureaucratiques et politiques
-L'évolution de la gouvernance réglementaire tend toutefois à remettre en cause la valeur des ressources politiques existantes au sein de la firme, et l'oblige donc à envisager le développement de nouvelles ressources politiques.
- Trois dimensions ont été identifiées jusqu'ici pour expliquer l'évolution du comportement stratégique de l'ancien monopole : la rente attendue, la valeur des ressources économiques, et la valeur des ressources politiques de l'ancien monopole
QUESTION SOULEVEE :
-Comment intégrer ces apports au sein d'une théorie de la firme déréglementée ?

CHAPITRE III

VERS UNE APPROCHE INSTITUTIONNELLE DE LA FIRME : COÛTS DE TRANSACTION, RESSOURCES ET ECOLE AUTRICHIENNE



Section 1. Théorie de la ressource et théorie des coûts de transaction

1. Les approches synthétiques récentes
2. Apports et limites de ces approches synthétiques pour notre sujet

Section 2. Processus de marché et 'entrepreneurship' : l'apport de l'Ecole autrichienne

1. Les fondements de l'Ecole autrichienne : le processus de marché
2. Le débat sur le calcul économique en système planifié : les deux apports centraux des autrichiens

Section 3. Une approche institutionnelle de la firme

1. Dynamique d'évolution de la firme : ressources, calcul économique et vigilance
2. La question de l'intégration des ressources économiques et politiques de la firme

Conclusion du chapitre III

CHAPITRE III - VERS UNE APPROCHE INSTITUTIONNELLE DE LA FIRME : COÛTS DE TRANSACTION, RESSOURCES ET ECOLE AUTRICHIENNE

Les deux chapitres précédents ont mis en lumière les relations entre la firme et son environnement institutionnel dans le cadre d'un processus de déréglementation. Ce faisant, nous nous sommes plusieurs fois référés à deux théories de la firme : la théorie de la ressource, notamment lorsque nous évoquions la détention par l'ancien monopole d'actifs et de savoir-faire politiques (chapitre I), et la théorie des coûts de transaction, qui constitue un pilier de la Nouvelle Economie Institutionnelle (chapitre II). L'objet de ce chapitre est de préciser quelle théorie de la firme soutiendra notre analyse de la stratégie de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation (proposée au chapitre IV).

Nous verrons ainsi que la théorie de la ressource et la théorie des coûts de transaction peuvent être combinées, comme le montrent d'ailleurs plusieurs travaux récents (GHOSH et JOHN, 1999 ; NICKERSON et alii, 2001 ; SILVERMAN, 1999), et que la combinaison de ces deux approches permet de considérer l'ancien monopole comme étant composé de ressources économiques et politiques, évoluant en relation avec l'environnement économique et institutionnel dans lequel se trouve la firme. Toutefois, nous montrerons aussi que la combinaison de ces deux approches ne permet pas de répondre toutes les questions relatives au comportement stratégique des anciens monopoles. Les questions de l'intégration des ressources économiques et politiques au sein de l'entreprise, ainsi que rôle de la stratégie de la firme au cours d'un processus dynamique tel qu'un processus de déréglementation constituent des défis que les théories de la ressource et des coûts de transaction ne semblent pas encore en mesure de relever en l'état.

Pour faire face à ces défis, nous proposons ici de recourir à un courant de pensée, dont l'influence commence à se faire sentir dans le champ de la théorie de la firme (FOSS, 1994a ; LANGLOIS, 1992) et en management stratégique (JACOBSON, 1992) : l'Ecole autrichienne. Ce choix peut apparaître surprenant pour deux raisons. D'abord, l'économie autrichienne est une école de pensée déjà ancienne, ce qui rend son utilisation surprenante pour se sortir des ornières de la théorie actuelle. Ensuite, les membres de l'Ecole autrichienne ne se sont que très peu intéressés à la firme, en

tout cas jusqu'à une époque récente. Il n'y a donc, pour l'heure, pas d'approche autrichienne de la firme à proprement parler (FOSS, 1994a ; KLEIN, 1996), ce qui peut rendre notre choix difficile à comprendre.

Toutefois, nous pensons qu'il y a de très bonnes raisons pour avoir recours à cette école de pensée. En premier lieu, l'Ecole autrichienne est connue pour avoir été la seule à poursuivre l'analyse du rôle de l'entrepreneur en économie, débutée par Jean-Baptiste Say et les économistes libéraux du XVIIIème siècle (KIRZNER, 1997 ; VAUGHN, 1990). Or, cette question du rôle de l'entrepreneur est, à notre sens, un aspect tout à fait fondamental de la nature de la firme et de sa stratégie (BURKINSHAW, 1997 ; CASSON, 1998; RUMELT, 1987 ; SAUTET, 1999 ; TEECE, PISANO et SHUEN, 1997)[1]. En second lieu, l'Ecole autrichienne est probablement la première école de pensée à avoir donné naissance à une analyse comparative des institutions, en identifiant les avantages fondamentaux d'un système de marché par rapport à un système planifié (KIRZNER, 1988 ; LAVOIE, 1985). Comme l'a montré l'économie des coûts de transaction, la discussion comparant marché et ordre planifié est centrale pour comprendre les frontières de la firme. Dans cet esprit, nous verrons que la vison de l'Ecole autrichienne est compatible avec l'analyse présentée au chapitre II de la déréglementation comme un processus institutionnel dynamique (LANGLOIS, 1990), et permet en ce sens d'apporter des éclairages intéressants concernant la firme.

Enfin, même s'il n'existe pas encore de théorie autrichienne de la firme, ce courant de pensée a pourtant influencé de nombreux travaux concernant ce champ. *The Use of Knowledge in Society,* l'article publié par Friedrich Hayek en 1945, par exemple, est l'un des plus cités dans toutes les approches modernes de la firme. Or, il s'agit d'un des articles fondateurs de l'approche autrichienne, en tout cas dans sa version moderne (FOSS, 1994d). Il n'est ainsi pas étonnant que plusieurs auteurs se soient récemment penchés sur les possibilités de développement d'une théorie autrichienne de la

[1] Il est intéressant de noter que cette position était aussi soutenue par PENROSE (1959), notamment lorsqu'elle affirmait : « *the productive activities of a firm are governed (...) by 'productive opportunity' which comprise all the productive possibilities that its 'entrepreneurs' see and can take advantage of. A theory of the growth of the firm is essentially an examination of the changing productive opportunity of firms (...) It is clear that this opportunity will be restricted to the extent to which a firm does not see opportunities for expansion, is unwilling to act upon them, or is unable to respond them* » (PENROSE, 1959 : 31). Pourtant, ce rôle de l'entrepreneur dans la création de ressources nouvelles au sein de la firme a été quelque peu négligé par la théorie de la ressource.

firme, notamment DUBELCCO et GARROUSTE (1999), FOSS (1994), KLEIN (1996), LANGLOIS (1988, 1990, 1992), LEWIN et PHELAN (1999), ou YU (1999). Des ambitions similaires sont d'ailleurs apparues en management stratégique, où JACOBSON (1992) a publié un article intitulé « *The Austrian School of Strategy* », et où de nombreux auteurs se réfèrent à l'Ecole autrichienne, parmi lesquels BONARDI (1998), HILL et DEEDS (1996), SHAFFER et alii (2000), SHANE et VENKATARAMAN (2000), SMITH et alii (1991), ou YOUNG et alii (1996).

La première section de ce chapitre étudiera la compatibilité de la théorie des coûts de transaction et de la théorie de la ressource comme modèles explicatifs de l'existence de la firme et de la nature de sa stratégie. La deuxième section cherchera des réponses aux questions non traitées avec ces deux premières approches en se tournant vers l'Ecole autrichienne. Nous mettrons en lumière deux concepts fondamentaux pour l'analyse de la firme : la vigilance et le calcul économique. La troisième section s'appuiera sur les deux premières pour mettre en lumière une approche nouvelle de la firme qui nous permettra, au chapitre IV, de replonger au cœur de notre sujet : la stratégie de l'ancien monopole.

Section 1. Théorie de la ressource et théorie des coûts de transaction

WILLIAMSON, dans une publication récente, faisait la remarque suivante : « *Albeit underdeveloped, the relation between governance and competence is beginning to take shape and would appear to hold promise* »[2] (1999b : 1098). C'est sur cette même intuition qu'est fondée cette section, où nous étudions comment articuler les deux courants d'analyse de la firme évoqués aux chapitres I et II : la théorie de la ressource et la théorie des coûts de transaction.

Cette section ne proposera pas une revue de littérature de ces courants d'analyse de la firme. Ces deux courants sont en effet aujourd'hui bien connus des chercheurs en management. De plus, plusieurs revues de littérature ont déjà été effectuées sur les deux sujets[3]. Nous nous appuierons donc

---

[2] WILLIAMSON (1999b : 1093) ajoute toutefois : « *The (...) concept of core competence is expansive and elastic. The ideas that firms possess both strengths (competences) and weaknesses (disabilities) and that they are engaged in intertemporal competences tradeoffs (in relation to which the condition of competition plays an important role) are, to say the least, underdeveloped* ».

[3] En ce qui concerne la théorie de la ressource, voir notamment BARNEY (1997), COLLIS et MONTGOMERY (1995), CONNER (1991) ou FOSS, KNUDSEN et MONTGOMERY (1995). Pour la théorie

plutôt sur plusieurs travaux récents dont l'objet est de proposer une vision de la firme intégrant coûts de transaction et théorie de la ressource. Nous commençons par présenter ces travaux avant d'en discuter les apports pour notre sujet.

§ 1. Les approches synthétiques récentes

Plusieurs auteurs ont récemment tenté d'intégrer la théorie des coûts de transaction et les approches stratégiques de la firme, au cœur desquelles se trouve la théorie de la ressource, notamment NICKERSON (1997), NICKERSON et alii (2001), GHOSH et JOHN (1999) et SILVERMAN (1999). Avant de présenter ces travaux, nous évoquons brièvement le bien-fondé de l'intégration de ces deux corps théoriques sur le plan épistémologique.

A. Une telle synthèse est-elle valide sur le plan épistémologique ?

Sur le plan épistémologique, existe-t-il des obstacles insurmontables à la synthèse de la théorie de la ressource et de la théorie des coûts de transaction ? Répondre à cette questions suppose de revenir aux hypothèses concernant les choix individuels qui guident ces deux théories. La théorie des coûts de transaction repose sur trois hypothèses fortes concernant les comportements individuels (WILLIAMSON, 1975, 1999b : 1089) :

❶ la capacité de l'individu à planifier, c'est à dire à tenter de prévoir ce qui peut se passer dans le futur et à s'appuyer sur cette prédiction lors de son choix ;

❷ la rationalité limitée (SIMON, 1957), selon laquelle l'individu effectue des choix sans pour autant être totalement certain de connaître à l'avance toutes les issues possibles du problème auquel il s'attache ;

❸ l'individu vise, par ses actions, la recherche de son propre intérêt et peut ainsi être amené à adopter des comportements stratégiques comme l'opportunisme.

---

des coûts de transaction, voir MENARD (1990) ou QUELIN (2001). Pour une revue des travaux empiriques concernant l'approche par les coûts de transaction, voir COEURDEROY et QUELIN (1997), CROCKER et MASTEN (1996), LYONS (1996) ou SHELANSKY et KLEIN (1995).

Même si les présupposés de la théorie de la ressource ne sont, à notre connaissance, nulle part clairement exposés, force est de constater qu'aucun des trois points ci-dessus concernant la théorie des coûts de transaction ne semble véritablement incompatible avec la théorie de la ressource. Le second point est même un point de convergence évident entre les deux corps théoriques. NELSON et WINTER (1982), dont la décomposition de la firme en routines a inspiré de nombreux travaux en théorie de la ressource, fondent eux-aussi leur analyse sur le concept de rationalité limitée. FOSS et alii (1995 : 12-13) insistent aussi sur l'importance de ce concept pour la théorie de la ressource. Les deux autres dimensions sont nettement moins mises en avant, mais semblent néanmoins présentes dans la théorie de la ressource (WLLIAMSON, 1999b : 1094).

Cette brève discussion montre que la théorie des coûts de transaction et la théorie de la ressource ne sont pas a priori incompatibles sur le plan épistémologique. La section suivante montre en quoi elles peuvent même être complémentaires.

B. Présentation des travaux s'efforçant de synthétiser les deux approches

a. Complémentarité de la théorie de la ressource et de la théorie des coûts de transaction

L'intuition selon laquelle théorie des coûts de transaction et théorie de la ressource sont fondamentalement compatibles et devraient être intégrées n'est pas totalement nouvelle. Elle est depuis déjà quelque temps soutenue par les travaux de FOSS (1994c), LANGLOIS (1992), ou LOASBY (1990). Plusieurs travaux empiriques comparant les différentes théories ont aussi souligné l'intérêt de les articuler. POPPO et ZENGER (1998) montrent ainsi que la théorie des coûts de transaction est plus efficace pour expliquer les phénomènes de diversification des firmes que la théorie de la ressource. Les auteurs suggèrent toutefois que les voies de recherche les plus attrayantes sont celles tentant de rapprocher une approche par les ressources et une approche par les coûts de transaction.

Trois travaux de synthèse des deux analyses stratégiques de la firme et la théorie des coûts de transaction sont apparues depuis lors : celle de NICKERSON, HAMILTON et WADA dans le *Strategic Management Journal*, et celle de GHOSH et JOHN (1999) dans le *Journal of Marketing*.

Ces deux synthèses, la première théorique et empirique, la seconde seulement théorique, véhiculent un message similaire. A ces travaux, vient s'ajouter celui de SILVERMAN (1999), publié dans *Management Science*, qui ne propose pas un modèle général d'analyse de la firme, mais teste empiriquement plusieurs hypothèses combinant théorie de la ressource et théorie des coûts de transaction. Ces travaux ne se contentent donc pas de suggérer les bénéfices de l'intégration des deux approches, mais tentent véritablement de définir les contours des la synthèse et en proposent même un début de validation empirique.

Quelles sont les motivations derrière ces tentatives de synthèse ? Comme le notent NICKERSON et alii (2001), tout part de la remarque selon laquelle la théorie des coûts de transaction n'est pas à proprement parler une théorie de la stratégie de la firme, alors que la théorie de la ressource en est une[4]. En revanche, la théorie de la ressource ne propose pas d'explication concernant les frontières de la firme et les choix organisationnels opérés par celle-ci, alors que c'est précisément un des apports fondamentaux de la théorie des coûts de transaction[5].

b. La nouvelle vision de la firme proposée par ces approches synthétiques

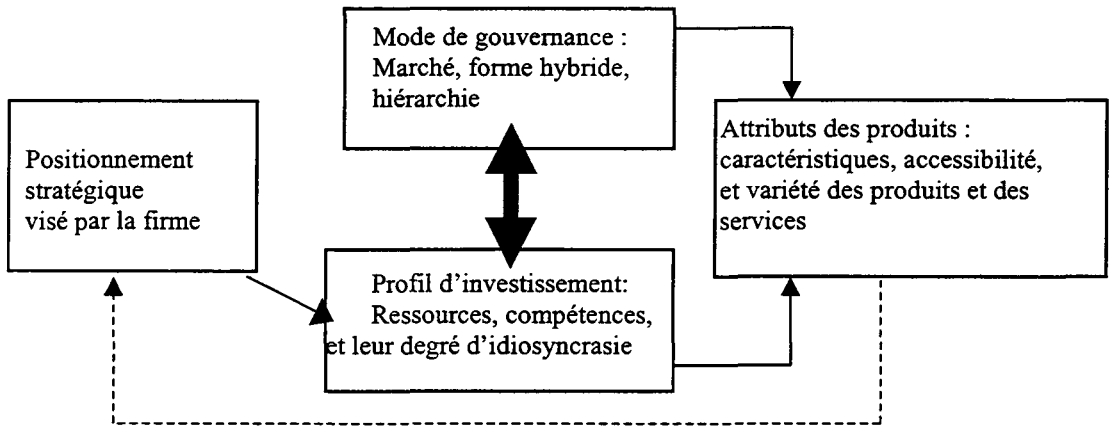
Parmi les travaux cités ci-dessus et proposant une vision synthétisant approche par les ressources et par les coûts de transaction, NICKERSON et alii (2001) présentent probablement la représentation à ce jour la plus aboutie. Nous nous appuyons donc ici sur leur représentation. Ils proposent la figure suivante.

---

[4] En effet, cette approche montre comment l'avantage concurrentiel détenu par une entreprise ne dépend pas seulement des caractéristiques de ses produits (prix et différenciation), ni d'un environnement favorable (les cinq forces décrites par PORTER, 1980, 1985), mais surtout des ressources internes que la firme développe et est capable de mobiliser (HILL et DEEDS, 1996). BARNEY (1991) suggère ainsi que l'entreprise détient un avantage concurrentiel soutenable si ses ressources spécifiques ont quatre caractéristiques : elles doivent être valorisables, rares, imparfaitement imitables et peu substituables. La théorie de la ressource propose donc une approche stratégique de la firme, que ne permet pas directement la théorie des coûts de transaction.

[5] Le débat entre FOSS (1996) et KOGUT et ZENDER (1996) est sur ce point particulièrement éclairant. Alors que KOGUT et ZENDER suggèrent qu'une approche stratégique de la firme ne nécessite pas le recours à une analyse par les coûts de transaction, FOSS répond qu'il est alors impossible de déterminer quelles sont les frontières optimales de la firme. En d'autres termes, la firme peut déterminer ce qu'elle sait faire et éventuellement la nature de son avantage concurrentiel, mais pas quelles sont les formes organisationnelles les plus efficientes pour y parvenir. Il ne suffit donc pas de parler de ressources, de connaissance ou d'apprentissage organisationnel pour comprendre la nature de la firme. Une approche organisationnelle expliquant ses frontières est nécessaire à l'analyse.

Figure 14 : Synthèse de la théorie des coûts de transaction et des approches stratégiques par Nickerson, Hamilton et Wada (2001)



Leur approche synthétique montre que la firme commence par choisir un positionnement de marché visant à minimiser à la fois ses coûts de production et ses coûts de transaction. Ce positionnement implique la détention de certaines ressources, ou du moins l'accès à certaines ressources. Le choix de gouvernance pour chacune des ressources considérées (actif ou compétence) minimise les coûts de transaction et détermine la forme organisationnelle adéquate pour réduire les coûts de transaction. Dans cette optique, les décisions concernant le positionnement stratégique, les choix des ressources et du mode de gouvernance sont effectués conjointement.

§ 2. Apports et limites de ces approches synthétiques pour notre sujet

Nous replaçons maintenant la vision de la firme proposée ici au cœur de notre sujet : le comportement stratégique de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation. Plus précisément, nous cherchons ici à déterminer si cette approche intégrant théorie de la ressource et coûts de transaction permet des réponses aux deux questions centrales soulevées dans les chapitres I et II : la question de la relation de la firme avec son environnement institutionnel, et la question de la dynamique d'évolution de la firme au cours du temps.

A. La relation avec l'environnement institutionnel

Comme l'ont suggéré les chapitres I et II de cette thèse, théorie de la ressource et théorie des coûts de transaction fournissent incontestablement des voies d'exploration des relations entre la firme

et son environnement institutionnel. Elles le font à travers le concept de ressources politiques pour l'une, et d'alignement avec l'environnement institutionnel pour l'autre. Il n'en demeure pas moins certaines limites pour notre sujet, notamment liées à l'absence d'analyse de l'intégration stratégique des activités économiques et politiques de la firme.

a. Extensions directes des approches synthétiques proposées

a-1. La firme dispose de ressources économiques et politiques

Comme l'a montré le chapitre I de cette thèse, conceptualiser la firme comme un ensemble de ressources permet de répondre, en partie du moins, à la question de la nature de la firme à son environnement institutionnel. La firme peut disposer de ressources politiques, de la même manière qu'elle détient des ressources économiques (BARON, 1993). Ces ressources lui permettent de prendre part au marché politique, et donc d'initier ou d'influencer les processus de réglementation et de déréglementation.

Ainsi, en poussant un peu plus loin la représentation de NICKERSON et alii (2001), on peut considérer que la firme choisit de détenir certaines ressources politiques, correspondant elles-mêmes à sa stratégie sur les marchés économiques et politiques (c'est à dire à sa stratégie intégrée). Ressources à détenir (économiques et politiques), frontières de la firme et stratégie (intégrant activités politiques et activités économiques) sont choisies simultanément. Les approches intégrées présentées ci-dessus permettent donc non seulement de mieux comprendre la relation de la firme avec son environnement institutionnel, mais propose aussi une clarification des relations entre ressources, frontières et stratégie de la firme. Cet apport sera important pour notre propre analyse de la stratégie de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation, où nous combinerons réflexions sur les ressources (économiques et politiques) de l'ancien monopole, frontières de la firme et stratégie intégrée.

a-2. Coûts de transaction et environnement institutionnel

Il convient d'abord de noter que la présentation de NICKERSON et alii (2001) peut d'abord être étendue. Pour des raisons de clarté de la présentation et de cohérence avec les tests empiriques,

les auteurs ne présentent pas les liens unissant le choix du mode de gouvernance avec l'environnement institutionnel. Toutefois, les discussions menées au chapitre II de cette thèse montrent qu'il s'agit là d'un des apports essentiels de la Nouvelle Economie Institutionnelle. Il en est de même pour le choix des ressources politiques d'une firme réglementée, qui doivent correspondre à l'environnement institutionnel au sein duquel la firme évolue.

WILLIAMSON (1991 : 286-291) montre en quoi la nature de l'environnement institutionnel peut influencer les décisions prises concernant le mode de gouvernance adopté par la firme. L'auteur se contente de prendre plusieurs exemples (notamment la nature des droits de propriété et le Droit des contrats) de la manière dont l'environnement institutionnel le choix l'alignement entre les comportements individuels des individus et le mode d'organisation adopté par les firmes. Toutefois, il est alors possible de faire le lien avec les approches de l'environnement institutionnel présentées au chapitre II.

Malgré ce lien théorique entre environnement institutionnel et choix du mode de gouvernance de la firme, peu de travaux utilisent encore cette approche en économie de la réglementation[6]. BONARDI et DELMAS (1996) suggèrent proposent par exemple une étude de cas permettant de mettre en lumière cette relation entre coûts de transaction et environnement institutionnel[7]. Les auteurs montrent comment l'incertitude liée à l'adoption des réglementations environnementales au niveau européen a poussé les entreprises de l'industrie chimique à internaliser leurs capacités de traitement de déchets plutôt que de recourir aux opérateurs de traitement existant. Cette incertitude créée par l'environnement institutionnel a donc engendré une surcapacité des capacités de traitement de déchets spéciaux en Europe. Cette analyse met en lumière le lien entre ressources de la firme (actifs et savoir-faire ; dans ce cas, les installations de traitement de déchets spéciaux) et la nature de l'environnement institutionnel de la firme. Comme dans le modèle de NICKERSON et alii (2001) pour les marchés économiques, la firme tend à aligner ressources avec son environnement externe

[6] Le travail de CROCKER et MASTEN (1996) est à ce titre une exception, mais reste très centré sur l'analyse des modes de gouvernance et moins sur l'analyse de l'environnement institutionnel tel qu'analysé par NORTH (1990).

[7] Dans un esprit similaire, GHERTMAN et QUELIN (1995) analysent la relation entre les anciens monopoles de télécommunications et leur environnement économique et institutionnel en s'appuyant sur l'analyse des coûts de transaction.

(dans ce cas, environnement institutionnel). La littérature en management international confirme empiriquement ces résultats. Par exemple, DELIOS et BEAMISH (1999) ou HENISZ (1999, 2000) montrent l'importance de l'environnement institutionnel sur les coûts de transaction encourus par les firmes multinationales lors de leurs investissements à l'étranger, et consécutivement sur les choix de gouvernance opérés par ces firmes pour se prémunir contre ces coûts de transaction[8].

La Nouvelle Economie Institutionnelle, dont la théorie des coûts de transaction est une branche dominante, permet donc d'effectuer un lien théorique entre stratégie de la firme et environnement institutionnel. Le chapitre II a ainsi suggéré que ces ressources étaient fondées sur des contrats implicites passés par la firme (individuellement ou en coalition avec d'autres acteurs) avec certains acteurs politiques. La valeur de ces ressources politiques dépend ainsi de leur alignement avec l'environnement institutionnel de la firme et de leur degré d'idiosyncrasie, de la même manière que, dans le modèle de NICKERSON et alii (2001), la valeur des ressources économiques dépend du positionnement stratégique visé par la firme et du degré d'idiosyncrasie de ces ressources.

a-3. Enseignements concernant la stratégie des anciens monopoles

Dans cette veine, théorie de la ressource et théorie des coûts de transaction peuvent donc contribuer à notre analyse de la stratégie de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation.

- L'ancien monopole dispose de ressources économiques et politiques ;
- Les modes de gouvernance et les frontières de la firme sont choisis simultanément en fonction de la nature de l'environnement économique et politique au sein duquel évolue cet ancien monopole.

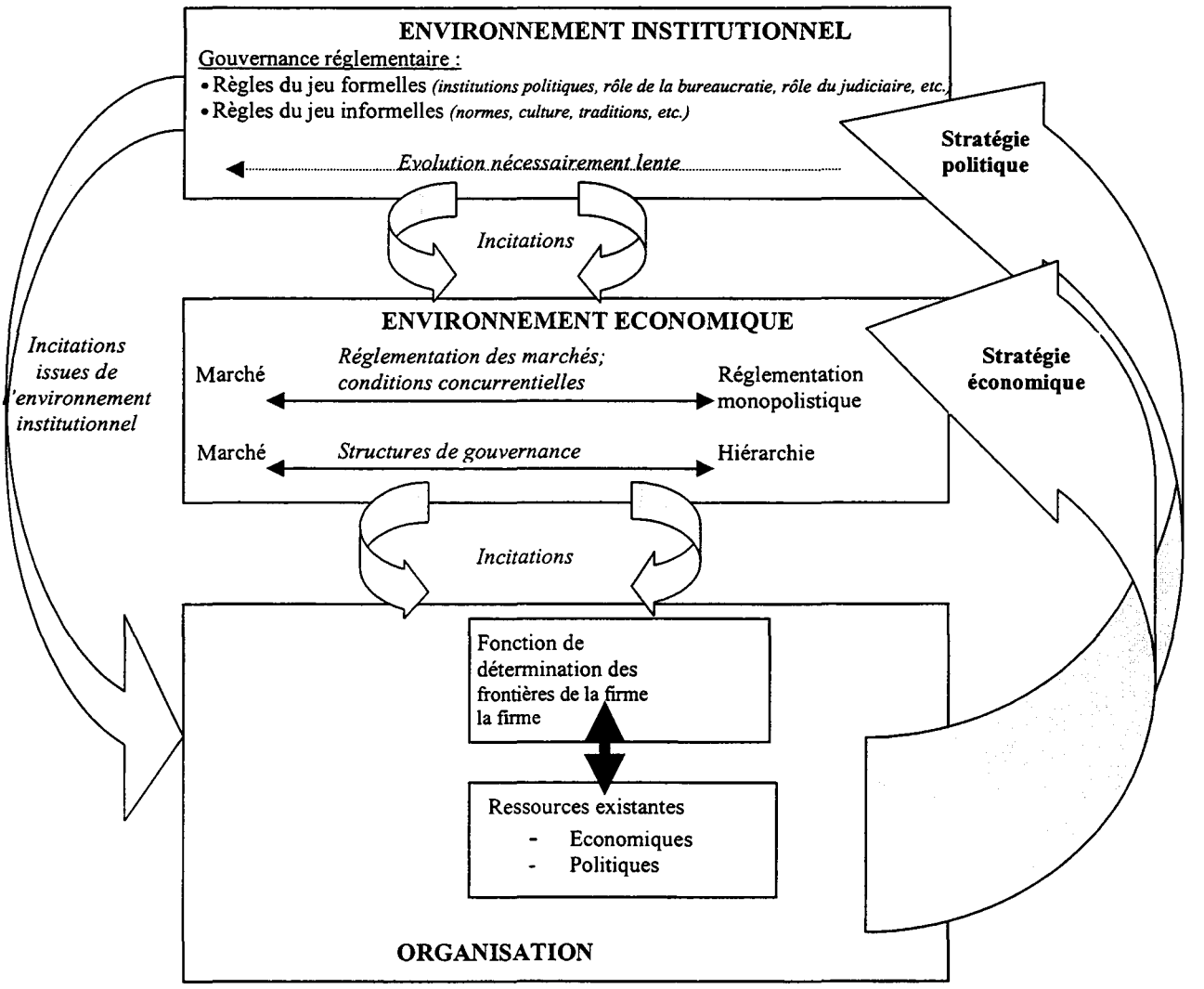
On retrouve ainsi la représentation de la firme et de son environnement institutionnel amorcée au chapitre II, mais en y ajoutant les ressources économiques et politiques au sein de la firme, ainsi que la fonction de détermination des frontières de la firme (ou du mode de gouvernance) que nous qualifierons par la suite. Notre représentation de l'organisation (partie basse du graphique) reprend

---

[8] Pour une présentation des arguments théoriques, voir aussi HENISZ et WILLIAMSON (1999).

ainsi celle de NICKERSON et alii (2001), mais en la simplifiant : apparaissent seulement les trois composantes fondamentales que sont les ressources de la firme, la fonction de détermination de ses frontières (structure de gouvernance), et la stratégie de la firme qui en découle. Cette stratégie, conformément à notre objet d'étude, une firme encore fortement réglementée, est composée à la fois d'activités économiques et d'activités politiques.

Figure 15 : La firme au sein de son environnement institutionnel



Une première question non traitée par cette approche est toutefois celle de l'intégration entre ressources économiques et ressources politiques.

b. La question non traitée : l'intégration des ressources économiques et politiques au sein de la firme

En référence à ce qui a été dit au chapitre I, la théorie de la ressource donne quelques indications concernant l'intégration des ressources économiques et politiques au sein de la firme (BARON, 1996 : 35-36). Une firme dispose de ressources politiques développées a cours du temps, et peut tenter d'utiliser ces ressources politiques en vue d'influencer un processus de réglementation ou de déréglementation favorable à sa stratégie économique. Comme l'a montré la dernière section du chapitre I, cette approche semble très intéressante en vue d'une analyse de la stratégie d'un ancien monopole, qui dispose, du fait de longues années de réglementation, de fortes ressources politiques au départ du processus de déréglementation.

Toutefois, la synthèse des théories de la ressource et des coûts de transaction, présentée dans les pages précédentes, présente des limites importantes pour analyser toutes les dimensions de cette intégration. Les coûts éventuellement liés à l'intégration des ressources économiques et politiques au sein de la firme restent notamment non traités par la théorie. Certains travaux proposés dans la veine de la théorie des coûts de transaction étudient les frontières de la firme dans le domaine politique (DE FIGUEIREDO et TILLER, 2001), mais il n'y est pas question d'intégration. Il convient d'ailleurs de remarquer qu'il n'y a pas non plus dans l'article de NICKERSON et alii (2001) ou chez GHOSH et JOHN (1999) de proposition concernant l'intégration des ressources de la firme quelle qu'elles soient. Les ressources sont implicitement considérées comme étant indépendantes les unes des autres. Cela rend difficile une réflexion sur l'intégration. Nous verrons par la suite comment l'Ecole autrichienne propose des pistes permettant de dépasser cette limite importante pour notre sujet.

B. Le besoin d'une théorie dynamique

Un second type de limite à l'approche synthétisant ressources et coûts de transaction pour notre sujet (la stratégie de l'ancien monopole) concerne la prise en compte du temps. En effet, le chapitre II a montré que la déréglementation était un processus institutionnel dynamique s'inscrivant dans le temps. Réglementation et environnement institutionnels sont souvent loin de rester statiques a

cours d'un processus de déréglementation. Comment la stratégie de la firme s'inscrit-elle au sein de cette dynamique ?

a. La prise en compte du temps dans la théorie de la ressource et la théorie des coûts de transaction

Même si, sans doute par souci de concision, les articles de GHOSH et JOHN (1999) ou NICKERSON et alii (2001) ne traitent pas véritablement des aspects dynamiques du processus concurrentiel, il serait probablement erroné de les considérer comme des approches purement statiques. Théorie de la ressource et théorie des coûts de transaction ont en effet toutes deux des aspects dynamiques et offrent toutes deux une réflexion sur le temps. Même si Williamson a été souvent taxé de ne proposer qu'une théorie statique[9], la théorie des coûts de transaction propose néanmoins une vision du changement temporel. Comme le note FOSS (1994a), WILLIAMSON (1985) évoque en effet la possibilité d'une transformation fondamentale des conditions étudiées, cette transformation imposant une évolution de la structure de gouvernance choisie par la firme.

De même, la théorie de la ressource, dont les précurseurs sont sans doute PENROSE (1959) et RICHARDSON (1972), qui peuvent être considérés comme les pionniers de la théorie de la ressource, évoquent tous deux l'évolution des ressources de la firme dans le temps. Le concept de dépendance de sentier (DOSI, 1988) est d'ailleurs un concept clé pour comprendre comment une firme peut parvenir à développer des ressources distinctives lui procurant un avantage concurrentiel (DOSI et NELSON, 1994). Une conséquence essentielle est que l'entreprise doit nécessairement s'engager à long terme pour développer des ressources qui lui procureront un avantage concurrentiel (BARNEY, 1991, 1995, 1997). La théorie des coûts de transaction insiste elle-aussi sur ce point au travers de l'importance accordée à la notion de spécificité des actifs (QUELIN, 2001 : Chapitre III). GHEMAWAT (1991) parle de *commitment* pour qualifier cet engagement de long terme en faveur de certains types de ressources et de structures de gouvernance[10]. Dans le même temps, l'évolution des

---

[9] Voir notamment la critique de LANGLOIS (1992).

[10] Un exemple bien connu d'entreprise ayant renoncé à s'engager dans le développement de certaines ressources spécifiques et ayant ainsi perdu son avantage concurrentiel est celui d'IBM sur le marché des ordinateurs personnels. En misant sur l'*outsourcing* de composant aussi importants que les microprocesseurs (obtenus auprès d'Intel) et le système d'exploitation (obtenu auprès de Microsoft), et en choisissant une architecture ouverte pour favoriser le développement de logiciels, IBM dût rapidement affronter un grand nombre de

marchés dans le temps (pouvant entraîner une transformation fondamentale) exige souvent aussi une certaine flexibilité, c'est à dire une reconfiguration des frontières de la firme et des ressources à détenir (COLLIS et MONTGOMERY, 1995).

L'intégration entre théorie de la ressource et théorie des coûts de transaction met donc en lumière un débat fondamental au cœur de la firme : entre flexibilité de l'organisation pour s'adapter au changement temporel et engagement de long terme pour obtenir un avantage concurrentiel. Comme le montrent GHEMAWAT et DEL SOL (1998), deux dimensions permettent en effet d'analyser les ressources de la firme. Ces ressources peuvent être spécifiques à la firme ou bien flexibles à la firme[11], mais aussi spécifiques à l'usage par la firme ou bien flexibles à l'usage par la firme[12]. L'engagement (*commitment*) suppose que la firme détiennent des ressources qui lui soit spécifiques, mais ne requiert pas de spécificités pour ce qui est de leur usage.

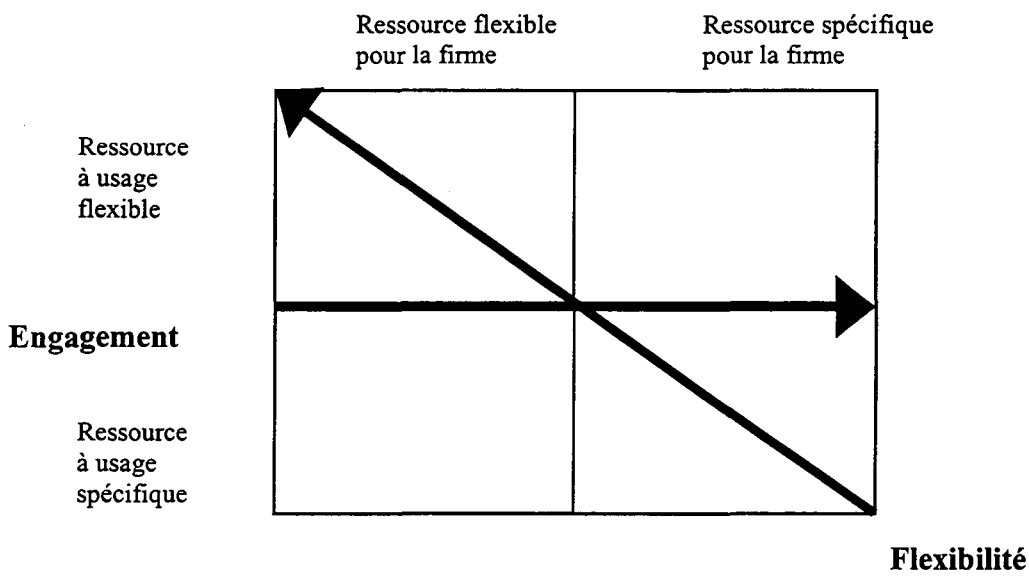
Ainsi, une firme peut avoir un avantage concurrentiel en détenant des ressources qui lui sont spécifiques, mais en les utilisant de manière flexible, c'est à dire sur plusieurs produits et plusieurs marchés différents. C'est que fait Walt Disney en déclinant sa marque et ses principaux personnages dans des activités extrêmement diverses. Il est donc nécessaire pour une firme de développer des ressources spécifiques, qu'elles soient utilisées de manière flexible ou spécifique. Force est ici de noter que ces ressources, et les routines qui les sous-tendent, peuvent être créées en totalité par la firme elle-même, mais aussi en partenariat, c'est à dire en adoptant les structures de gouvernance que WILLIAMSON (1991a) qualifie de formes hybrides.

---

concurrents proposant des produits identiques à celui de la grande firme américaine. De plus, IBM abandonna le pouvoir à Intel et Microsoft, les entreprises détenant des ressources spécifiques, au sein de la structure de l'industrie. Ces entreprises ont ainsi réalisé pendant plusieurs années des bénéfices très supérieurs à ceux de la totalité des autres acteurs du secteur.

[11] Une ressource est flexible à la firme si sa valeur n'excède pas le prix que coûterait cette ressource sur un marché. Une ressource est donc flexible quand elle peut être obtenue sur un marché, et donc que la firme n'a pas à s'engager dans un processus de développement de cette ressource usage (GHEMAWAT et DEL SOL, 1998: 29).

Figure 16 : La matrice de la spécificité des ressources
(Adapté à partir de GHEMAWAT et DEL SOL, 1998)



La combinaison de la théorie de la ressource et de la théorie des coûts de transaction apparaît tout à fait fondamentale pour notre analyse de la stratégie de l'ancien monopole. En effet, un des choix stratégiques majeurs que devra effectuer ce type d'entreprise au cours du processus de déréglementation est celui de conserver ses ressources existantes (économiques et politiques) ou bien de se lancer dans le développement de ressources nouvelles et conjointement de nouvelles structures de gouvernance. Il convient de noter que cette proposition est vraie en ce qui concerne les ressources économiques de la firme, comme le montrent les travaux de GHEMAWAT cités ci-dessus, mais aussi pour les ressources politiques de la firme. Le chapitre II de cette thèse a en effet mis en lumière que les ressources politiques dont dispose l'ancien monopole sont fondées sur des contrats implicites entre la firme et certaines autorités politiques. Quand se produisent les premiers événements liés à la déréglementation, les dirigeants de la firme doivent effectuer un choix entre continuer à respecter ces contrats implicites ou bien les remettre en cause. Le choix de la première option aura pour conséquence de maintenir de fortes ressources politiques pour la firme auprès des autorités en place,

[12] Une ressource est spécifique à un usage quand sa valeur décroît si elle est employée pour un autre usage que celui pour lequel elle a été conçue. A l'inverse, une ressource est flexible quand sa valeur reste constante quand elle est employée pour un autre usage (GHEMAWAT et DEL SOL, 1998: 28).

mais aussi de contribuer à maintenir la réglementation et l'environnement institutionnel tels qu'ils sont, c'est à dire, en d'autres termes, à freiner le processus de déréglementation. Là encore, ressources, frontières et stratégie de la firme sont choisies simultanément. Ce point sera fondamental dans l'analyse de la stratégie de l'ancien monopole menée au chapitre IV.

Si elle choisit de remettre en cause ses ressources (économiques ou politiques) existantes, la firme se lance alors dans une reconfiguration de son portefeuille de ressources et de ses frontières. Nous montrons toutefois maintenant que théorie de la ressource et théorie des coûts de transaction sont déficientes sur ce point et ne proposent pas d'explication convaincante de la manière dont se développent les ressources nouvelles au sein de la firme. Les deux piliers théoriques étant ici déficients, les synthèses proposées par GHOSH et JOHN (1999) ou NICKERSON et alii (2001) sont, elles-aussi, muettes sur ce point.

b. Limites : la question du développement des ressources nouvelles

La théorie de la ressource ne propose, en fait, aucune distinction théorique entre les ressources à développer et les ressources existantes au sein de la firme. MAJUMDAR (1998) note que la théorie de la ressource comprend deux agendas de recherche : l'un concernant l'utilisation par la firme de ses ressources existantes et l'avantage concurrentiel qui peut en découler ; l'autre concernant le développement de ressources nouvelles. Force est de constater que, ce que l'on appelle aujourd'hui la théorie de la ressource a fourni de nombreux travaux théoriques et empiriques s'inscrivant dans le premier de ces agendas de recherche (BARNEY, 1997), mais très peu dans le second[13]. Ainsi, en l'état, la théorie de la ressource ne peut pas fournir une analyse normative du type *management stratégique* sans tomber dans une tautologie telle que « l'entreprise doit développer les ressources qui seront rares et difficilement imitables dans le futur ».

---

[13] Il y a évidemment certaines exceptions, i.e. certains travaux s'attachant à mettre en lumière le développement de ressources nouvelles. Un bon exemple est GALUNIC et RODAN (1998). PENROSE (1959) était elle-aussi consciente de l'importance de ce second agenda de recherché lorsqu'elle notait que l'entreprise devait nécessairement allouer « *part of its resources to the task of investigating the possible avenues for profitable expansion, acting on the general presumption, supported perhaps by past experience that there are always likely to be opportunities for profitable growth or that expansion is necessary in a competitive world* » (PENROSE, 1959: 34).

En ce qui concerne la théorie des coûts de transaction, et malgré une réflexion sur ce type de problématique à laquelle invite le concept de *transformation fondamentale* mis en lumière précédemment, la question de la détermination des frontières futures de la firme est une question qui n'est pas traitée. WILLIAMSON (1999b : 1101) reconnaît d'ailleurs implicitement cette carence quand il note : « *I entirely agree that transaction cost economics stands to benefit from more fully dynamic constructions* ».

A notre sens, la limite des théories de la ressource et des coûts de transaction dans ce domaine vient essentiellement du fait que tout changement temporel y est considéré comme un changement exogène, c'est à dire imposé par l'environnement externe à la firme (évolution de l'environnement institutionnel, évolution de l'environnement concurrentiel, etc.). C'est aussi ce qui caractérise le modèle de NICKERSON et alii (2001), où la stratégie de la firme semble dépendre uniquement des évolutions de son environnement externe. Si cette vision n'est pas fausse en soi, elle est toutefois limitée. La firme peut en effet être elle-même à la source des évolutions du marché et de l'environnement institutionnel.

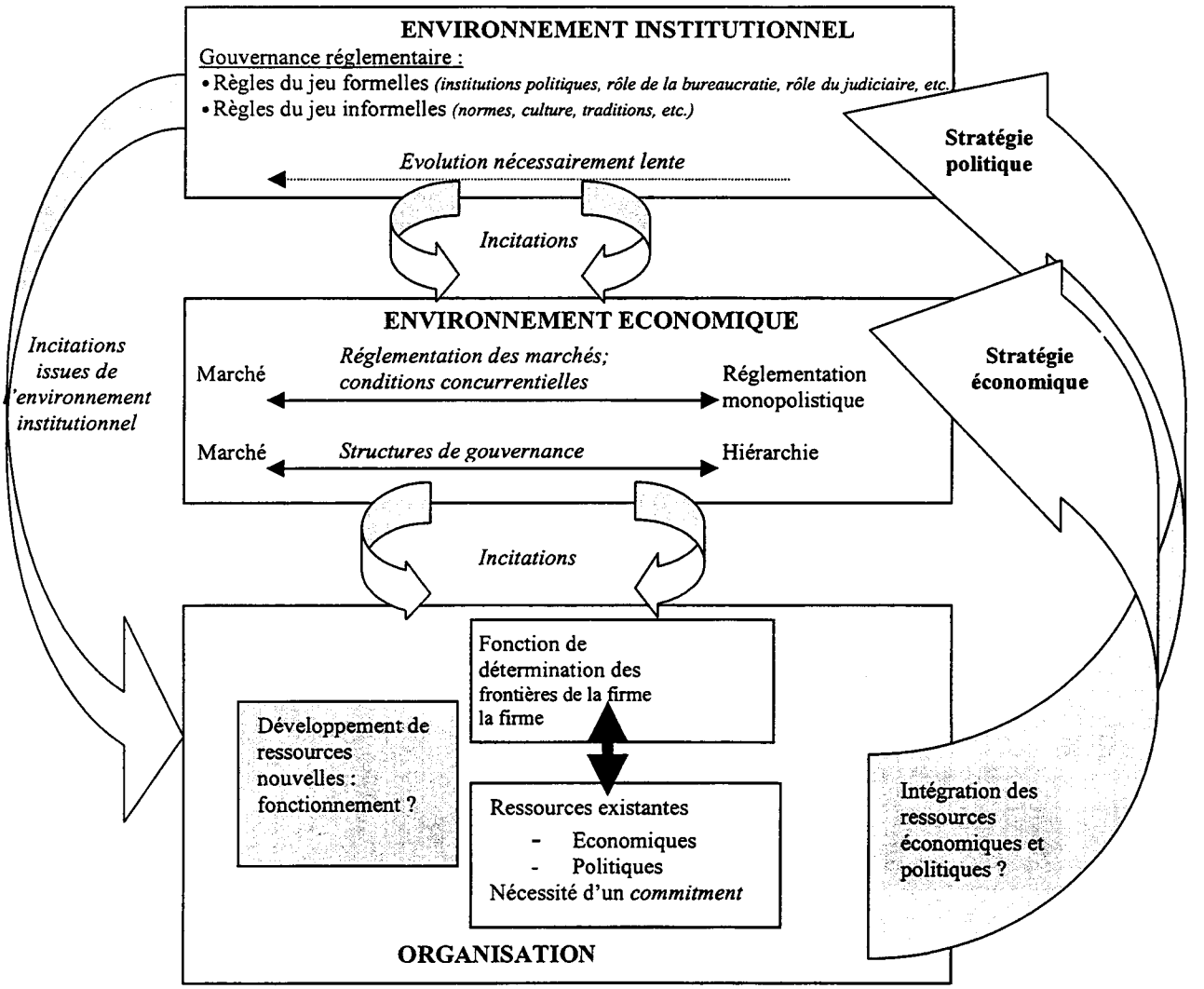
Il est d'ailleurs intéressant de noter que, même si la théorie des coûts de transaction et, dans une moindre mesure, la théorie de la ressource, se sont d'abord présentées comme des alternatives au mode de pensée proposé par l'économie néo-classique, ces deux courants souffrent en fait d'un défaut commun : ils ne font pas de place, dans leur approche de la firme, à l'entrepreneur.

WILLIAMSON (1999b : 1102) reconnaît lui-même : « *Entrepreneurship continues to elude our understanding* ». Or, comme l'ont montré les travaux de SCHUMPETER (1934), et plus encore l'Ecole autrichienne sur lequel nous revenons dans la section suivante, le rôle de l'entrepreneur est, au sein du système, d'être le facteur de changement. Les changements, que ce soit de l'environnement institutionnel ou de l'environnement économique, ne viennent pas de nulle part, mais viennent des actions des entrepreneurs. Une firme n'a donc pas nécessairement à attendre des changements qui lui sont externes pour faire évoluer ses ressources et ses modes de gouvernance, mais peut aussi prendre l'initiative de le faire elle-même. Ce sont ces changements qui vont mener la firme à remettre en cause ses ressources et ses frontières existantes pour se tourner vers le développement de ressources nouvelles. Il est donc crucial de comprendre dans quelle mesure la firme peut être *entrepreneur*.

Une meilleure compréhension de cette question nous semble nécessaire en ce qui concerne la théorie de la firme en général, mais aussi pour analyser le comportement stratégique d'un monopole déréglementé, notre objectif dans cette thèse. En effet, l'ancien monopole restant un acteur dominant du marché, il est celui qui aura le plus de chances d'imposer les nouvelles technologies ou actifs qu'il pourra développer (CAVE et WILLIAMSON, 1996), notamment à travers les ressources existantes dont il dispose (base installée de clients, réseau de distribution, etc.) (DOWLING et alii, 1994). En se privant de cette partie de l'analyse, on perd aussi beaucoup de la substance qui constitue la stratégie de l'ancien monopole. Toute la problématique du cas des anciens monopoles est d'essayer de profiter de la période de transition liée à la déréglementation pour s'assurer le maintien d'un avantage concurrentiel. Cela signifie que l'ancien monopole doit parvenir non pas seulement à s'adapter aux évolutions de son environnement institutionnel et concurrentiel, mais aussi d'en provoquer ou d'en contrôler les changements.

La figure 17, inspirée de la précédente, reprend les apports des théories de la ressource et des coûts de transaction, mais met aussi en lumière les limites de ces approches pour notre sujet. Les deux limites majeures soulevées ci-dessus (l'absence d'une théorie de l'intégration des ressources économiques et politiques, et l'absence d'une théorie du développement endogène de ressources nouvelles) apparaissent en gris dans la figure 17.

Figure 17 : La firme au sein de son environnement institutionnel (II)



Dans ce qui suit, nous cherchons à dépasser ces différentes limites en s'appuyant sur l'Ecole autrichienne.

Section 2. Processus de marché et 'entrepreneurship' : l'apport de l'Ecole Autrichienne

La fin de la section précédente a mis en lumière l'absence de prise en compte de l'entrepreneur, ainsi que les limites qui en découlaient pour ce qui est de la théorie de la ressource et des coûts de transaction. Dans cette section, nous nous tournons précisément vers le courant de pensée qui, en économie, a accordé le plus d'intérêt et d'importance au rôle de l'entrepreneur (CASSON, 1991 ;

KIRZNER, 1997). L'Ecole autrichienne est née à Vienne dans les années 1850 sous l'impulsion de Carl Menger. Avec Jevons et Walras, Menger sera un des trois économistes à développer le concept d'utilité marginale dans les années 1860-1870 (VILLEY et NEME, 1992)[14]. Dans la première moitié du XXème siècle, deux débats vont mettre l'Ecole autrichienne sur le devant de la scène. D'abord le débat sur le calcul économique, opposant les Autrichiens aux penseurs socialistes. Ensuite, le débat opposant les Autrichiens, notamment Hayek, à Keynes concernant le bien fondé des politiques macroéconomiques et l'origine des crises[15]. En vue d'une contribution de l'Ecole autrichienne à la théorie de la firme, c'est le premier de ces deux débats qui va nous intéresser[16].

Dans les années 1920-1930, ce débat sur le calcul économique suscita en effet une mise en ordre et un développement considérable des critiques formulées par les autrichiens non seulement à l'encontre des penseurs socialistes, mais aussi de l'économie néo-classique (KIRZNER, 1988). Montrant en quoi le marché est un choix institutionnel supérieur à celui de l'organisation planifiée des échanges, les Autrichiens, à commencer par HAYEK et MISES, mirent en lumière des mécanismes qui constituent aujourd'hui la théorie moderne de la firme : le raisonnement principal-agent, les droits de propriété, les coûts liés à l'acquisition et à la transmission de l'information ou le caractère tacite de certaines connaissances[17]. Toutefois, outre ces apports maintenant bien connus, l'Ecole autrichienne conserve une contribution potentielle importante à travers un aspect qui lui est propre : le rôle de

---

[14] C'est pour cette raison que l'Ecole autrichienne est souvent considérée, sans doute à tort, comme une des branches de l'économie néo-classique. Comme le note LANGLOIS (1990), VEBLEN (1898), souhaitant s'opposer au marginalisme, associait Menger et néo-clacissisme, et en faisait même une de ses cibles favorites. C'est pourtant chez MENGER (1871) que l'on trouve les fondements les plus solides d'une approche institutionnelle de l'économie. SECKLER affirmait ainsi : *« Veblen's choice of Menger and the Austrian School for attack becomes perhaps one of his greatest, although completely unintended, jokes »* (SECKLER, 1975: 145). Quand MENGER s'opposait aux historicistes allemands, c'était parce que ceux-ci refusaient toute théorie. Mais l'Ecole autrichienne s'est aussi opposé au courant néo-classique, qui prétendait faire uniquement de la théorie, sans prendre en compte le rôle des institutions (LANGLOIS, 1990). Dans cette optique, les membres de l'Ecole autrichienne ont été pendant longtemps les seuls économistes modernes à reprendre le programme de recherche d'Adam Smith, dont la pierre angulaire était l'analyse comparative des institutions[14] (VAUGHN, 1990).

[15] Ce second débat a mené au développement par Hayek de sa vision du cycle des affaires, intégrant fondements microéconomiques et analyse des phénomènes macroéconomiques. Cette analyse est elle-aussi fondée sur le rôle des entrepreneurs. Pour une présentation détaillée de ce cycle d'affaire, voir notamment GARRISON (1999).

[16] BOETTCKE (2001: 30) montre que le débat sur le calcul économique est en fait le débat le plus important auquel a pris part l'Ecole autrichienne, car c'est au cours de ce débat qu'ont été posées les bases de tous les apports autrichiens effectués au cours du XXème siècle.

l'entrepreneur au sein du processus de marché. Ce concept commence seulement à être étudié en théorie de la firme[18].

Nous présenterons dans cette section les fondements de l'analyse économique autrichienne, avant de revenir sur les solutions proposées par les Autrichiens au cours du débat sur le calcul économique. Nous mettrons ainsi l'accent sur le rôle et les conditions d'existence de l'entrepreneur au sein d'un système de marché. Cela nous permettra par la suite de proposer des réponses aux interrogations soulevées dans la section précédente concernant la nature de la firme[19].

§ 1. Les fondements de l'Ecole autrichienne : le processus de marché

Nous commençons par revenir sur les hypothèses de rationalité qui guident l'analyse économique autrichienne. Il s'agit là d'une étape fondamentale de notre présentation dans la mesure où la critique portée par les Autrichiens aux autres courants de pensée a d'abord été de nature épistémologique ou méthodologique (BOETTCKE, 2001 : 42). Nous considérons ensuite plus en détail un des axiomes centraux des travaux autrichiens : le déséquilibre constant des marchés économiques.

---

[17] Foss (1994[a]: 47-48) affirme ainsi : « *it is something of a doctrine puzzle that the Austrians have never formulated a theory of the firm* »[17] puis ajoute « *this provides the opportunity to speculate why (...) that task was allotted to Ronald Coase* »[17].

[18] Il est surprenant de constater que WILLIAMSON cite très souvent HAYEK, et qu'il en fait même un pilier d'un de ses articles les plus influents (WILLIAMSON, 1991 : 277-278 ; WILLIAMSON, 1994 : 323), mais qu'il se contente de considérer ses travaux concernant l'information et la nature du problème économique central (l'adaptation au changement) et ignore totalement ses autres travaux. WILLIAMSON (1985 : 47) fait pourtant implicitement référence à ces autres travaux dans son ouvrage de 1985 lorsqu'il distingue la rationalité limitée sur laquelle se fonde la théorie des coûts de transaction et la rationalité, qu'il nomme organique, sur laquelle s'appuie l'Ecole autrichienne : « *(...) the Austrian approach is concerned with processes of the most general kinds - the institutions of money, markets, aspects of property rights, and law being examples. As Louis Schneider puts it, such institutions 'are not planned. A general blueprint of the institutions is not aboriginally in anyone's mind. [Indeed], there are situations in which ignorance works more effectively towards certain ends than would knowledge of and planning toward those same ends'. Although transaction cost economizing is certainly an important contributor to the viability of the institutions with which Austrian economics is concerned, and a joinder of the two approaches would be useful, the research agenda of organic rationality and transaction cost economics are currently rather different. They are nevertheless complementary; each can expect to benefit from the insight of the other* ».

[19] COASE (1937 : 400) établit d'ailleurs la relation entre firme et entrepreneur en la définissant comme un « *system of relationships which comes into existence when the direction of resources is dependent on an entrepreneur* ».

A. Une approche subjectiviste

Ayant directement pris part à la révolution marginaliste qui allait bouleverser la théorie de la valeur en économie, Carl Menger a pendant longtemps été associé aux deux fondateurs du courant néo-classique, Jevons et Walras. Ce n'est qu'au cours des années 1970 que certains se penchèrent sur l'association des trois auteurs pour mettre en lumière la profonde originalité de l'économiste autrichien (STREISSLER, 1972). Plus qu'une révolution marginaliste, c'est en effet à la révolution subjectiviste qu'appelait Menger (LACHMANN, 1978). A la différence de Walras et Jevons, il ne voyait pas l'homme comme un maximisateur, mais comme une créature qui poursuit des objectifs qui lui sont propres, qui subit l'incertitude lors de ses choix et qui est susceptible de se tromper (JAFFE, 1975: 521). L'hypothèse de rationalité de l'individu pour les Autrichiens ne suppose donc pas l'homogénéité des comportements, comme chez les économistes néo-classiques, mais simplement que l'action s'accorde à une vision du monde, propre à l'individu, et fondée en raison[20] (MISES, 1949)[21]. C'est en cela que la vision autrichienne de l'homme est subjective : deux individus, dans un même environnement et à ressources équivalentes, n'effectueront pas nécessairement des choix identiques[22]. Au lieu de supposer le contraire, une approche scientifique doit prendre en compte cette subjectivité comme un fondement d'analyse.

L'approche autrichienne ne rejette donc pas l'idée que les individus font des plans rationnels, et agissent en fonction de ces plans en faisant pour hypothèse des relations de cause à effet (ROTHBARD, 1995). Cela appelle deux commentaires. Le premier est que, ce faisant, l'approche autrichienne est compatible avec ce les fondements de l'économie des coûts de transaction mis en

---

[20] Les autrichiens parlent à ce propos de praxéologie, ce qui signifie « logique de l'action ». Ils développent ainsi une méthodologie qui consiste à fonder la certitude de l'axiome de l'action : toute la théorie économique doit être déduite de la proposition certaine que l'homme agit pour parvenir à des fins qui lui sont propres. Pour une présentation de la praxéologie et de ses fondements épistémologiques, voir BRAMOULLE (1995).

[21] Ce faisant, recourir à l'analyse autrichienne suppose de renoncer à la maximisation néo-classique (ROTHBARD, 1991). Celle-ci nécessite en effet qu'un individu arbitre ex-ante entre plusieurs possibilités susceptibles de subvenir ex-post, ce qui garantit le retour automatique à l'équilibre du marché. La maximisation n'est donc pas une méthode d'équilibration du marché, mais un élément constitutif de l'équilibre (MISES, 1944). C'est seulement si l'individu n'est pas en mesure de maximiser que peut apparaître une situation de déséquilibre.

[22] Il est étonnant de remarquer que, dans l'analyse néo-classique, même si les courbes d'indifférence ne rendent que partiellement compte de la subjectivité des choix individuels (ROTHBARD, 1991), cette subjectivité des choix est prise en compte dans l'analyse de la demande. En revanche, il n'en est rien dans l'analyse de l'offre, ce qui signifie que les firmes sont supposées avoir des comportements stratégiques nécessairement similaires.

lumière précédemment, et ne rejette pas l'idée d'opportunisme comme élément constitutif du comportement des individus. A la différence de WILLIAMSON, les Autrichiens n'en font pas un aspect totalement décisif de l'existence ou de la nature de la firme, comme nous y reviendrons par la suite. Toutefois, il n'y a pas ici d'opposition majeure[23].

Le second commentaire qui en découle est que Toutefois, l'idée que les individus agissent de cette manière ne nécessite pas de supposer que ces plans sont tous les mêmes. Au lieu de considérer les marchés économiques comme des situations d'équilibre, l'Ecole autrichienne pose le déséquilibre comme une condition structurelle du fonctionnement de ces marchés (RIZZO et DRISCOLL, 1985) et s'attache à déterminer comment le marché pourrait parvenir à cette situation d'équilibre (KIRZNER, 1973, 1992).

B. Marché et déséquilibre

MISES (1949 : 257) affirmait en parlant de l'institution qu'est le marché : "*the market is not a place, a thing, or a collective entity. The market is a process*". Des millions d'individus tentant au même moment de maximiser leur utilité au sein d'un même système économique, toutes les données changent en permanence : prix, coûts, taux d'intérêt, conditions d'offre et de demande, frontières des firmes, nature des technologies employées, etc. En faisant la simple hypothèse que les individus agissent en cherchant leur propre intérêt, une hypothèse commune, comme nous l'avons vu, avec la théorie des coûts de transaction, et que ces agents sont libres d'agir et peuvent donc le faire simultanément, on peut en déduire que les marchés économiques, sont en fait constamment en situation de déséquilibre. Il est donc nécessaire de prendre en compte dans toute analyse cet état de déséquilibre permanent des marchés économiques[24].

---

[23] Une vision autrichienne de la firme est sur ce point nécessairement en désaccord avec les approches, en théorie de la ressource, fondées uniquement sur la connaissance et sur sa coordination au sein de l'organisation. Voir sur ce point FOSS (1996). Pour une présentation de ces '*Knowledge based view of the firm*', voir par exemple KOGUT et ZANDER (1992) ou CONNER et PRAHALAD (1996).

[24] Cela ne signifie pas nécessairement qu'une analyse recourant au concept d'équilibre du marché est nécessairement sans objet, mais que l'équilibre ne peut être qu'une construction intellectuelle qui remplacerait en science sociale les conditions permettant l'expérimentation dans les sciences dures, notamment lorsqu'il s'agit de mener une analyse comparative des institutions (BOETTCKE, 1997). Pour les Autrichiens, le concept peut être utilisé comme tel, et non pas comme quelque chose qui traduirait la réalité du marché. Les Autrichiens sont en fait partagés sur ce concept d'équilibre. S'ils s'attachent tous à étudier le déséquilibre du marché,

Une des conséquences directes de ce déséquilibre structurel des marchés est l'incertitude qui accompagne les décisions des acteurs économiques (HAYEK, 1935b). Le problème économique fondamental de ces acteurs est de parvenir à faire face à cette incertitude, en formulant des plans qui s'avèreront, par la suite, être plus ou moins exacts. Certains acteurs, ayant effectué des prédictions suffisamment correctes, connaissent le succès, tandis que d'autres se sont trompés et doivent changer l'orientation de leurs investissements. Les réussites ou les échecs des uns et des autres permettent de révéler certaines informations concernant le fonctionnement des marchés, qui aideront par la suite d'autres individus à formuler leurs propres plans.

Ces hypothèses autrichiennes concernant la rationalité des agents sont à la fois compatibles avec celles évoquées précédemment pour la théorie des coûts de transaction et de la ressource, mais aussi fondamentalement différentes. En commun avec la rationalité limitée qui sous-tend les théories évoquées précédemment, est le rejet de l'hypothèse d'information parfaite et complète (CHANDLER, 1977, 1990 ; LOASBY, 1990 ; NELSON et WINTER, 1982 ; PENROSE, 1952 ; WILLIAMSON, 1975). De même, les individus cherchant, pour l'Ecole autrichienne, à mettre en œuvre des plans individuels, rien ne s'oppose à ce que ces plans divergent. L'approche autrichienne est donc compatible avec le concept d'opportunisme (FOSS, 1994a). Cela nous permet donc de faire le lien avec le chapitre précédent et la Nouvelle Economie Institutionnelle (EGGERTSSON, 1993). L'information n'étant pas parfaite, apparaissent des coûts de transaction (COASE, 1937 ; WILLIAMSON, 1985), mais aussi des institutions permettant de réduire ces coûts de transaction en fournissant aux individus des informations fiables sur les comportements habituels des autres individus (NORTH, 1990). L'analyse des institutions par HAYEK (1979) affiche en ce sens de fortes similitudes avec celle de Douglass North[25].

---

certains considèrent que les situations d'équilibre n'existent jamais (LACHMANN, 1976), d'autres qu'un état d'équilibre est l'objectif de chaque action humaine, même si il n'est pas atteint (ROTHBARD, 1995), ou d'autres encore que les actions des individus tendent à ramener le marché vers l'état d'équilibre en améliorant la coordination dans les échanges (KIRZNER, 1973).

[25] Voir notamment (FOSS, 1994d).

L'approche autrichienne diverge néanmoins des théories des coûts de transaction[26] et de la ressource sur le fait que ce qui crée le déséquilibre des marchés n'est pas tant que les individus soient incapables de prendre en compte toutes les données nécessaires (limite de la rationalité), que le fait que ces données (ou informations) lui soient, au moment du choix, purement inconnues (RIZZO et O'DRISCOLL, 1985). Elles sont inconnues parce que les individus qui les détiennent ignorent les possibilités mêmes de leur exploitation, c'est à dire les opportunités de profit qu'elles pourraient générer (HAYEK, 1945). L'information est par nature dispersée au sein de la société (MINKLER, 1993), ce qui maintient un état d'ignorance quant à l'évolution future des marchés. Même si un individu pouvait prendre en compte toutes les informations disponibles à un instant *t*, il y aurait quand même des possibilités de découverte de nouvelles informations à l'instant *t+1* (IKEDA, 1990). En d'autres termes, il existe toujours des *« poches d'ignorance »* au sein du marché, qui peuvent être exploitées par celui qui les aurait découvertes (KIRZNER, 1973).

C. Le rôle de l'entrepreneur

Exploiter ces *« poches d'ignorance »* signifie coordonner les informations décelées sur les marchés de manière à réaliser un gain d'arbitrage ou à produire un bien (ou un service) nouveau. C'est le rôle de l'entrepreneur dans la théorie autrichienne (HAYEK, 1949). Les entrepreneurs, qui découvrent des opportunités de profit non encore exploitées et conçoivent les plans nécessaires à l'exploitation de ces opportunités, sont donc les moteurs du processus de marché (MISES, 1949). Découvrant des opportunités de profit qui étaient jusqu'alors ignorées, les entrepreneurs introduisent du changement au sein de l'environnement concurrentiel.

L'entrepreneur décrit par l'Ecole autrichienne est donc un homme comme un autre, mais qui a réussi à *« mieux dessiner le portrait robot d'une certaines catégorie d'acheteurs ou a été plus convaincant en mettant en valeur certaines caractéristiques des produits ou des services qu'ils*

[26] Cette critique qui concerne la théorie des coûts de transaction ne s'élargit pas nécessairement à tous les tenants de la rationalité limitée. Certains auteurs affirment en effet que la vision de la rationalité limitée est nettement plus restrictive qu'elle ne l'est par exemple chez SIMON (1947, 1957), pour qui tout ne se limite pas à la minimisation des coûts de transaction. Voir notamment HODGSON (1989 : 254) sur ce point. Voir aussi OCASIO (1997), qui affirme qu'un concept central proposé par SIMON, qu'il nomme 'l'attention' a été perdu dans les interprétations de la rationalité limitée faites ultérieurement en théorie de la firme.

offrent » (GLAIS, 1992). Cet entrepreneur n'est donc pas le héros provoquant des révolutions technologiques auquel fait référence SCHUMPETER (1934), mais bien un homme normal cherchant à réaliser un profit et porteur d'une découverte qui n'est pas nécessairement une révolution. Alors qu'il y a peu d'entrepreneurs tels que les décrit SCHUMPETER, les entrepreneurs de l'Ecole autrichienne sont, eux, extrêmement nombreux. Ils sont constitutifs du processus du marché, et non pas extérieurs au processus et intervenant seulement à certains moments pour déclencher des révolutions comme c'est le cas avec l'entrepreneur schumpétérien (ROTHBARD, 1985). Cette distinction est, à notre sens, fondamentale car elle rend le concept d'entrepreneur beaucoup plus adaptable à la théorie de la firme. Nombreux sont les entrepreneurs de type autrichiens, existant ou potentiels, qui composent la firme. Nous revenons sur ce point par la suite.

Le rôle des entrepreneurs au sein du processus de marché a aussi un impact important sur la nature de la concurrence. Le changement introduit par les entrepreneurs, ne pouvait être anticipé, ni même probabilisé, par les entreprises en place sur le marché, si bien que ce sont les actions de ces entrepreneurs qui entraînent la remise en cause de l'avantage concurrentiel de certaines firmes qui dégageaient des rentes (IKEDA, 1990). La nature de la concurrence est donc totalement liée à la nature du processus de marché et à la notion de découverte (IKEDA, 1991). HAYEK (1978: 181) définit d'ailleurs la concurrence comme *« a method of discovering particular facts relevant to the achievement of specific, temporary purposes (...) The benefits of [these] particular facts (...) are in a large measure transitory »*. Tant que l'information reste en partie dispersée, il y a des possibilités de coordination à découvrir pour les entrepreneurs. Comme, pour les Autrichiens, l'information est toujours, en partie au moins, dispersée, il y a toujours aussi des opportunités stratégiques et donc une concurrence potentielle, qui n'est jamais nulle. Le ferment de la rivalité concurrentielle est alors l'imperfection même du marché, c'est à dire ce que les économistes néo-classiques tenaient pour une atteinte à la concurrence.

D. La nécessaire hétérogénéité du capital et des firmes

Des différences entre les plans individuels des entrepreneurs découle aussi l'hétérogénéité du capital (LACHMANN, 1956). A la différence de l'économie néo-classique, qui considérait le capital comme un facteur homogène et ainsi les entreprises comme des boîtes noires toutes identiques, l'approche autrichienne reconnaissait depuis longtemps l'hétérogénéité des firmes qui est un des points de départ de la théorie de la ressource (LEWIN et PHELAN, 1999).

LACHMANN montre ainsi que les biens d'équipement ont plusieurs caractéristiques. D'abord, ils sont hétérogènes, c'est à dire qu'ils sont des ressources rares servant à certains usages alternatifs. Ensuite, chaque bien d'équipement ne peut être utilisé que pour un nombre limité de taches. Enfin, chaque bien d'équipement est affecté, à chaque instant, à ce que le décideur au sein de la firme considère être son meilleur usage. Chaque bien d'équipement fait donc partie d'un plan dans l'esprit d'un décideur au sein de la firme. L'allocation de ces biens d'équipement qui composent la firme réclame donc une évaluation constante, qui permet aussi de se débarrasser des biens d'équipement dont la valeur relative pour le reste de l'entreprise est perçue comme faible (LACHMANN, 1956 : 8).

Comme nous y reviendrons par la suite, cette approche est extrêmement utile pour discuter des frontières de la firme, comme le montre notamment BAETJER (1998), dans une brillante application au cas des entreprises de développement de logiciels informatiques. Avant de revenir sur ce point, nous nous tournons vers ce qui a fait le cœur de l'économie autrichienne et de son apport au XXème siècle : les arguments proposés lors du débat sur la possibilité du calcul économique en système planifié. C'est à partir de ces apports, en effet, que nous ferons apparaître les dimensions fondamentales pouvant constituer les points de départ d'une vision autrichienne de la firme.

§ 2. Le débat sur le calcul économique en système planifié : les deux apports centraux des Autrichiens

Fort de ces principes fondateurs, il est maintenant possible d'étudier les réponses formulées par les économistes autrichiens au défi proposé par les penseurs socialistes dans les années 1920-1930. Les termes de ce débat sont simples et peuvent être résumés par la question suivante : un système planifié, assorti d'incitations adéquates et de technologies de calcul avancées peut-il être aussi

efficace que le marché ? Les penseurs socialistes comme TAYLOR (1929), LERNER (1934) et LANGE (1936) affirmaient que oui[27]. Les Autrichiens montrèrent que non. Les arguments autrichiens prirent toutefois deux tours différents, sous l'impulsion de Hayek d'un côté, et de Mises de l'autre[28]. Hayek, dont l'argument central a été poursuivi par Kirzner, s'intéresse avant tout au rôle essentiel de l'entrepreneur dans l'économie, rôle que ne peut remplir une autorité de planification. Mises, suivi par Rothbard, insiste lui sur les conditions mêmes de l'existence de comportements entrepreneuriaux, qui ne peuvent perdurer au sein d'un système planifié.

Nous ne souhaitons pas ici proposer une analyse comparative des deux arguments formulés par les Autrichiens, mais plutôt mettre l'accent sur les points clés de ces deux arguments et sur les éclairages qu'ils apportent concernant l'entrepreneur. Ce faisant, ces arguments seront à l'origine de la vision de la firme proposée dans la section 3 de ce chapitre.

A. Fonctionnement des marchés externes et calcul économique

a. L'argument de Mises dans le débat sur le calcul économique

Avant 1920, peu de penseurs socialistes prêtaient véritablement attention au fonctionnement réel d'un système planifié. C'est alors que MISES, connu alors comme un spécialiste d'économie monétaire publia un article qui fit grand bruit intitulé: « *Economic Calculation in the Socialist Commonwealth* » (1920). Il y prétendait que, sans propriété privée des moyens de production, il n'y aurait pas de prix pour les biens d'équipement, et donc aucun moyen pour les dirigeants d'entreprise d'évaluer l'efficacité relative de diverses techniques ou technologie de production[29]. Mises a ainsi mis l'accent sur une dimension fondamentale du rôle de l'entrepreneur : le « calcul économique ». MISES

---

[27] Nous ne proposons ici ni une présentation extensive du contenu théorique ni une reconstitution historique. Pour plus d'information concernant ce débat, voir KIRZNER (1988), LAVOIE (1985), ou SALERNO (1990).

[28] L'ampleur de la différence entre ces deux arguments est sujet à discussion au sein de l'Ecole autrichienne. Certains pensent que les deux arguments sont liés, et que l'argument de HAYEK est une version raffinée de celui de MISES (KIRZNER, 1988 ; YEAGER, 1994). D'autres pensent que l'argument de HAYEK omet la partie la plus importante de l'argument de MISES et constitue donc une version divergente et moins aboutie (SALERNO, 1990).

[29] Au cours de la période 1920-1930, l'argument présenté par MISES devint l'objet d'intenses discussions, particulièrement dans le monde des économistes de langue allemande. La réponse la plus célèbre fut celle connue sous le nom de *socialisme de marché* proposé conjointement par TAYLOR (1929), LERNER (1934) et surtout LANGE (1936).

définit le calcul économique de la manière suivante : « *the means by which entrepreneurs adjust the structure of production to accord with consumer wants* » (MISES, 1949: 78).

MISES allait plus loin en montrant que, même s'il y avait des marchés pour les biens de consommation eux-mêmes (c'est à dire les marchés où les entreprises se faisaient concurrence), cela ne suffirait pas à faire d'un système planifié un système efficace. En effet, aucun planificateur ne pourrait déterminer des prix sur ce marché ayant un sens car ces prix dépendent des prix des matières premières et des investissements en matériel réalisés[30]. Ainsi, les prix qui ont le plus de sens pour les entrepreneurs et le calcul économique sont les prix du capital et non pas les prix des produits finis.

L'argument de MISES a probablement été trop considéré comme un argument uniquement contre le socialisme, alors qu'il est en fait nettement plus profond. Cet argument concerne le rôle d'un système institutionnel, le marché et les prix qu'il délivre. Les entrepreneurs prennent des décisions stratégiques concernant l'allocation des ressources en fonction de leurs évaluations concernant les prix futurs et en fonction de l'information contenue dans les prix présents. Ainsi, tant que les marchés qui constituent l'environnement externe de la firme ne sont pas des marchés concurrentiels, la firme ne dispose pas de toutes les informations permettant un calcul économique efficient.

Le marché n'est pas un simple système d'équations où les paramètres sont donnés. Son fonctionnement dépend en fait des actions des entrepreneurs, qui ne peuvent être motivées que par le calcul économique. L'économie de marché est un processus en constante évolution où les découvertes des entrepreneurs et leur mise en oeuvre, utilisant le calcul économique, créent de nouveaux produits et de nouveaux marchés, remettent en cause les pratiques existantes, etc. Dans un système socialiste, c'est ce processus qui ne peut avoir lieu. Le système aura donc du mal à engendrer de l'innovation. Les décideurs ne peuvent compter que sur des informations extérieures, venues par exemple d'autres pays, pour déterminer ce qui doit être fait et comment cela doit être fait. ROTHBARD (1995: 55) affirmait ainsi : "*In the Misesian world, the entrepreneur is not passive but extremely active. He takes*

[30] Aucun système informatique, aussi sophistiqué soit-il, ne permet de rendre compte de ces prix des biens d'équipement. Comme le souligne SALERNO, « *without recourse to calculating and comparing the benefits and costs of production using the structure of monetary prices determined at each moment on the market, the human mind is only capable of surveying, evaluating, and directing production processes whose scope is drastically reduced to the compass of the primitive household economy* » (SALERNO, 1990: 52).

risks, and attempts to forecast the future; he grapples with uncertainty. (...) [He] knows a lot about his part of the market - not just prices, but all the qualitative knowledge that must go into production and into risky ventures: the sort of customers he will have, the sort of products they will want, where to buy raw materials and how to transform them, etc. (...) The Misesian entrepreneur, then, is (...) is knowledgeable, active, risking, forecasting, man using the price system for its indispensable guide to enable him to calculate his costs, and to estimate his future revenues and profits".

C'est pour cette raison aussi que MISES faisait des marchés du capital, et particulièrement des marchés financiers les institutions centrales d'un système capitaliste. Ce sont en effet grâce à ces marchés que les décisions des entrepreneurs sont prises, exercées, mais aussi évaluées (à travers le prix des actions des entreprises par exemple). KLEIN (1997) montre par exemple la pertinence de cette analyse dans le cas des fusions-acquisitions aux Etats Unis. La tache principale d'un système de marché pour MISES n'est donc pas de donner un prix à des produits ou à des services de consommation, mais à allouer le capital à travers les différentes parties de l'industrie.

b. Comparaison avec l'économie des coûts de transaction

La différence entre un système planifié et un système de marché est souvent conçue comme étant liée uniquement à une question d'incitation (DEMSETZ, 1967, 1979). La théorie des coûts de transaction, en se concentrant sur les coûts liés à l'opportunisme des agents, a renforcé cette analyse[31]. Le rôle de ces questions d'incitation est indéniable, et est d'ailleurs présent chez MISES, comme le note FOSS (1994a). Toutefois, cette focalisation sur le rôle des incitations a occulté du débat une partie qui nous semble fondamentale pour la théorie de la firme, et qui constituait la contribution majeure de MISES et de l'économie autrichienne à ce débat (KLEIN, 1996).

MISES montre en effet que, même en supposant que les agents font tout leur possible pour remplir les taches qui leur ont été assignées, c'est à dire si tout problème d'incitation a disparu, un problème fondamental demeure. Ce problème est celui de la détermination par une autorité centrale de ce qui doit être fait par les agents au sein du système centralisé. L'autorité centrale doit en effet

[31] Oliver Williamson, dans une retour sur le débat concernant le calcul économique, a d'ailleurs bien noté le fait qu'un système socialiste repose sur une hypothèse d' « *abolition of opportunism by agencies of the state* » (WILLIAMSON, 1991: 18).

déterminer quels biens et quels services de consommation doivent être produits, quels biens d'équipement doivent être produits pour produire par la suite ces biens de consommation, etc. Dans une économie moderne où les étapes de production sont multiples et articulées d'une manière complexe, c'est à dire pas nécessairement linéaire, la bonne allocation des ressources est extrêmement difficile sans les informations délivrées par les prix, notamment les prix des biens d'équipement qui permettent la production des biens de consommation finale.

Le point commun entre MISES et WILLIAMSON est de considérer le calcul économique (ou ce que WILLIAMSON (1991) appelle *l'economizing*) au centre de l'analyse comparative des institutions, et par là même au centre de la décision stratégique de l'institution qu'est la firme. Toutefois, il y a deux différences :

1. L'argument central de WILLIAMSON est un argument concernant les frontières inférieures de la firme. On pourrait formuler la question posée de la manière suivante : quel est le minimum de hiérarchie nécessaire pour que la firme fonctionne de manière efficiente ? La détermination des frontières supérieures de la firme ne concerne que les coûts liés à une bureaucratie excessive. Pour MISES et ROTHBARD, les frontières hautes de la firme sont aussi déterminées par l'absence d'information engendrée par le système de marché.
2. Le problème stratégique soulevé par l'économie des coûts de transaction n'est qu'un problème d'un second ordre. Il concerne l'organisation la plus efficiente lorsqu'une décision stratégique de premier ordre (par exemple, quel type de produit lancer sur le marché) a été prise. En d'autres termes, le problème posé par WILLIAMSON n'est qu'à moitié stratégique dans la mesure où il ne comprend pas de sélection d'une opportunité stratégique de préférence à une autre. A l'inverse, la fonction de calcul économique chez ROTHBARD est stratégique à part entière car elle signifie non seulement déterminer l'organisation la plus efficace (entre firme et marché), mais aussi sélectionner certaines opportunités de préférences à d'autres.

Le problème n'est pas ici lié aux incitations, mais à la connaissance : comment un principal peut-il déterminer efficacement ce qu'un agent doit faire? Quels investissements devraient être

réalisés ? Alors que, pour WILLIAMSON, les frontières hautes de la firme sont déterminées seulement par les coûts de la bureaucratie (MASTEN et alii, 1991), elles sont, pour MISES, déterminées plus fondamentalement par l'absence d'informations issues du marché et permettant de réduire l'incertitude liée à la décision stratégique.

Pour MISES, ce qu'un système socialiste ne peut pas maintenir, ce ne sont pas les incitations pour que les agents réalisent certaines taches, mais le calcul économique réalisé par les entrepreneurs. Dans un système planifié, l'incertitude concernant les décisions stratégiques est si grande que la plupart des entrepreneurs décideront de ne pas agir ou bien agiront une fois mais s'en mordront les doigts et y renonceront la fois suivante. Ainsi, l'argument de MISES porte finalement sur les conditions d'existence des entrepreneurs au sein d'un système institutionnel. Il montre finalement que, à terme, l'entrepreneurship tend à disparaître dans un système totalement planifié, du fait du manque de possibilité de limiter l'incertitude liée à la décision entrepreneuriale.

c. Conséquences pour la théorie de la firme

Le premier à généraliser l'analyse de MISES au cas de la firme est Murray ROTHBARD, dans un ouvrage injustement méconnu intitulé « *Man, Economy and State* ». L'argument principal développé par l'auteur est résumé dans les propos suivants: « *the ultimate limits are set on the relative size of the firm by the necessity for markets to exist in every factor, in order to make it possible for the firm to calculate its profits and losses* » (ROTHBARD, 1962: 536). Ainsi, le calcul économique pose problème dès qu'au moins un des marchés auxquels devrait recourir la firme n'existe pas. Plus le nombre de ces marchés augmente, plus le problème du calcul économique devient difficile à résoudre. Dans ce cas, « *islands of noncalculable chaos swell to the proportions of masses and continents. As the area of incalculability increases, the degrees of irrationality, misallocation, loss, impoverishment, etc. become greater* » (ROTHBARD, 1962: 548)[32].

---

[32] Il est intéressant de noter que, dans un article daté de 1976, Murray Rothbard reprend ces arguments, et les place dans une perspective tout à fait coasienne, en affirmant notamment que son prore traitement de la question de l'organisation « *serves to extend the notable analysis of Professor Coase on the market determinants of the size of the firm, or the relative extent of corporate planning within the firm as against the use of exchange and the price mechanism. Coase pointed out that there are diminishing benefits and increasing costs to each of these two alternatives, resulting, as he put it, in an 'optimum amount of planning' in the free market system. Our thesis adds that the costs of internal corporate planning become prohibitive as soon as markets for capital*

De plus, plus la firme devient complexe, plus le défi lié au calcul économique est ardu, et donc plus il est important que les décideurs disposent des informations fournies par le marché pour réaliser leurs propres évaluations. Quand les activités d'une firme sont organisées autour de plusieurs étapes de production, l'entreprise, pour peu qu'elle soit un tant soit un tant soit peu diversifiée ou qu'elle serve des clients divers, est organisée autour d'unités semi-autonomes ou centres de profits, chaque unité se spécialisant dans un type de produit, qu'il soit intermédiaire ou final. Il est alors extrêmement intéressant pour le dirigeant de pouvoir utiliser les informations, issues du marché des capitaux, qui donnent une idée précise de la valeur de chaque unité. ROTHBARD ajoute ainsi : "*Economic calculation becomes ever more important as the market economy develops and progresses, as the stages and the complexities of type and variety of capital goods increase. Ever more important for the maintenance of an advanced economy, then, is the preservation of markets for all the capital and other producers' goods*" (ROTHBARD, 1962: 547-548).

La firme est donc limitée dans sa capacité à s'étendre dans des activités pour lesquelles le calcul économique est difficile. Or, c'est souvent ce qui se produit lorsque la firme investit dans une opportunité stratégique qui était jusqu'alors ignorée et pour laquelle les ressources nécessaires n'existent pas encore. La firme doit alors s'engager dans le développement de ressources spécifiques, pour lesquelles le calcul économique n'est pas possible. Il y a alors un équilibre difficile à tenir au cœur de la firme entre des facteurs de production dont les prix sont connus, et qui permettent donc aux dirigeants d'effectuer des calculs sans pour autant que ceux-ci soient de la spéculation pure, et des facteurs de production pour lesquels les prix sont inconnus, et qui rendent donc impossible le calcul économique. Si la firme ne sélectionne que des projets qui nécessitent des ressources dont les prix sont inconnus, c'est à dire pour lesquelles il n'y a pas de marché, l'absence de possibilité de calcul économique finira par créer une telle incertitude qu'il sera impossible à cette firme de survivre.

La conclusion de cette discussion concernant l'argument développé par MISES au cours du débat sur le calcul économique, puis son application au cas de la firme par ROTHBARD, est que la

---

goods begin to disappear, so that the free-market optimum will always stop well short not only of One Big Firm throughout the world market but also of any disappearance of specific markets and hence of economic calculation in that product or resource » (ROTHBARD, 1976: 76).

firme dispose nécessairement d'une fonction de calcul économique. C'est cette fonction qui lui permet de réduire l'incertitude liée à la stratégie qu'elle adopte en utilisant au mieux l'institution qu'est le marché et en la comparant constamment à sa propre organisation. De ce fait, la fonction de calcul économique définie de cette manière incorpore les développements de l'économie des coûts de transaction concernant la définition des frontières inférieures de la firme, mais y ajoute aussi deux éléments fondamentaux : la fonction de calcul économique permet aussi une détermination des frontières supérieures de la firme dans l'environnement dynamique qu'est le processus de marché, et joue aussi un rôle de sélection parmi les opportunités stratégiques découvertes par la firme.

B. Dispersion de l'information et vigilance : l'approche Hayek-Kirzner

La seconde contribution au débat sur le calcul économique fut celle d'HAYEK. Il se pencha sur cette question suite aux réponses formulées par les tenants du socialisme de marché aux arguments présentés par MISES. Ce faisant, HAYEK mit en lumière un autre aspect de l'arbitrage entre marché et structure planifiée, moins fondé sur les possibilités de calcul économique que sur la nature et le rôle de l'information. KIRZNER suivra cette trace pour développer la théorie de l'entrepreneur, qui est, à notre sens, d'un grand intérêt pour la théorie de la firme.

a. Hayek et la nature de l'information

HAYEK a contribué au débat sur le calcul économique en système socialiste par deux articles, qui ont fait date même si ils ont été publiés relativement tardivement (LAVOIE, 1985), et ont constitué des avancées très importante pour l'approche autrichienne (KIRZNER, 1992). Le premier de ces articles, « *The Use of Knowledge in Society* » (HAYEK, 1945) a mis en lumière le rôle du marché en tant qu'institution communicatrice d'information. Le second article, « *The Meaning of Competition* » (HAYEK, 1946), montre la nature processuelle de la concurrence, et souligne les carences de la vision de la concurrence pure en parfaite sur laquelle reposaient la plupart des modèles économiques depuis le début du siècle.

Pour Hayek, la concurrence est un processus de découverte d'opportunité de profit jusque là ignorées. L'entrepreneur découvre ces opportunités en coordonnant des informations qui n'avaient

jusque là jamais été rapprochées. Force est ici de distinguer deux notions : l'information et la connaissance. Pour HAYEK, l'information a une existence objective. C'est une donnée localisable par l'individu dans son environnement. En revanche, la connaissance est personnelle et subjective (LEWIN et PHELAN, 1999 : 12). C'est cette connaissance qui lui permet de localiser certaines informations jusque là dispersée, de les coordonner, et d'en déduire des opportunités de profit.

Cette analyse est très liée à la solution proposée par HAYEK au cours du débat sur le calcul économique, fondée sur la nature de l'information (IKEDA, 1990). La supériorité du système de marché vient du fait qu'il est impossible de prendre en compte toutes les informations générées et découvertes par les acteurs au sein d'un tel système, car personne ne peut détenir toutes les informations locales nécessaires aux découvertes concernées. Or, les prix sont le fruit de ces informations les plus diverses. En d'autres termes, les prix proposés sur les différents marchés incorporent directement les actions d'une multitude d'acteurs différents et permettent à d'autres individus de participer au processus en prenant d'autres décisions. C'est ce que Hayek appelle le « système de communication des prix » (KIRZNER, 1992). « *The sum total of knowledge available in any society never exists in concentrated or integrated form but solely as the dispersed bits of incomplete and frequently contradictory knowledge which all the separate individuals possess* » (HAYEK, 1945: 77).

L'argument central de Hayek est en fait lié à l'ignorance des agents économiques. Il est impossible de prévoir à l'avance ni de modéliser quel type de comportements vont être adoptés par les entrepreneurs sur les marchés économiques, car les entrepreneurs eux-mêmes ignorent ce qu'ils vont découvrir. Le marché économique est un processus dynamique d'allocation qui crée en permanence de nouvelles informations, et qu'aucun système, même très sophistiqué, ne peut reproduire.

b. Kirzner et la vigilance de l'entrepreneur

KIRZNER a prolongé la recherche de Hayek, et raffiné son analyse de l'entrepreneur, notamment dans un libre intitulé « *Competition and Entrepreneurship* » (KIRZNER, 1973). Dans la conception hayékienne du marché, le flot d'informations nouvelles que ne peut reproduire un système

planifié vient des découvertes effectuées par les entrepreneurs, dont la principale caractéristique est la vigilance[33]. KIRZNER présente cette vigilance comme « *un acte de perception pure et simple* » (KIRZNER (1973: 35), c'est à dire non directement relié à un investissement préalable. La vigilance, pour KIRZNER, est donc sans limite et sans coût en soi et est de nature fondamentalement différente du *search* cher aux économistes évolutionnistes (DOSI, 1988 ; NELSON et WINTER, 1982)[34] et plus généralement de la recherche-développement au sein d'une entreprise[35]. Cette vision est compatible avec de nombreux travaux en management de l'innovation qui insistent sur le fait qu'une petite partie seulement des innovations introduites par les entreprises vient directement de leur R&D. L'innovation peut en fait venir de n'importe quelle partie de la chaîne de valeur, ainsi que des relations de l'entreprise avec un très grand nombre d'acteurs. L'innovation s'apparente ainsi plus à un processus de découverte qu'à un processus de recherche-développement[36]. LANGLOIS et STEINMUELLER (2000) suggèrent ainsi que ce qui a conduit l'industrie américaine des semi-conducteurs à retrouver son leadership dans la seconde moitié des années 1990 est moins l'amélioration des ressources

---

[33] Vigilance est le terme français généralement employée pour traduire ce que Kirzner appelle « l'alertness ». En outre, il est intéressant de noter que, sans se référer directement à l'Ecole autrichienne, OURY écrivait en 1983 un ouvrage intitulé L'économie politique de la vigilance. Critiquant les fondements de la micro-économie néo-classique, il y écrivait notamment (p.15) : « *L'ignorance au moins partielle dans laquelle se trouve en fait chaque agent ainsi que le mouvement incessant, et parfois imprévisible, de l'univers économique laissent pressentir l'importance de la vigilance ; nous verrons qu'à condition d'abandonner toute idée de référence absolue, à condition de raisonner en termes relativistes et d'admettre qu'il est inévitable que subsistent d'importantes incertitudes même sur la définition des biens, à condition en somme de sortir de la logique de l'immobilité et de la connaissance parfaite, il est possible de construire une théorie économique de la vigilance* ».

[34] De même, le mécanisme de *search* dans la théorie évolutionniste, censé expliquer les mutations fondamentales de l'entreprise, pose problème. Est-il compris dans les routines existantes ? Si oui, comment cela fonctionne-t-il ? Dans le cas contraire, est-ce un mécanisme à part ? Actionné par qui ? Ce concept du *search* a été critiqué par KIRZNER (1979: 137-153) qui le considère comme incapable de donner naissance à une véritable approche de l'innovation sur les marchés. L'innovation suppose en effet une certaine ignorance, alors qu'il est impossible de chercher sans rien savoir concernant ce sur quoi on cherche. Cet aspect avait d'ailleurs déjà été noté par PENROSE quand elle affirmait que « *the assumption that firms are in 'search' of profits already implies some degree of enterprise, for it is only in the special case where profitability of expansion in a given direction is obvious and the decision to expand almost automatic that no particular quality of enterprise is required* » (PENROSE, 1959: 34).

[35] C'est aussi ce qui distingue l'entrepreneur autrichien de *l'enterprising management* évoqué par PENROSE. Même si, comme nous l'avons noté précédemment, il y a chez PENROSE une compréhension de l'importance de la fonction d'entrepreneur, elle ne fait pas de la découverte pure et simple un aspect fondamental de son approche. Elle affirme ainsi : « *The decision on the part of a firm to investigate prospective profitability of expansion is an enterprising decision*" (PENROSE, 1959 : 33). Elle ajoute : "*we include 'entrepreneurs' among the resources of the firm and the range of ideas of entrepreneurs among the services rendered*" (PENROSE, 1959 : 86). Et aussi : "*entrepreneurial services are inputs in production*" (PENROSE, 1959 : 75). Ces différents éléments tendent à montrer que, pour PENROSE, *entrepreneurship* et recherche et développement (R&D) sont probablement des choses similaires, alors qu'elles sont très différentes pour KIRZNER (SAUTET, 2000 : 94).

[36] Pour une revue de ces travaux, voir par exemple AFUAH (1998).

existantes que l'utilisation jusqu'alors ignorée de ressources développées longtemps avant par les entreprises américaines. Cette recombinaison de leurs ressources à la lumière d'information localisée dans les besoins des entreprises clientes a permis aux entreprises américaines de mettre fin aux presque dix années de domination japonaise dans cette industrie.

Comme le souligne KIRZNER (1983 : 288) en parlant de la théorie des coûts de transaction : « *Unfortunately, it* (l'approche des coûts de transaction par Williamson) *throws little light on the nature or consequences of entrepreneurial endeavors as such. The entrepreneur is not merely an elusive figure (...) he is absent entirely. Instead, there is an impersonal process of organizational change that tends to somehow conform to requirements dictated by transaction-cost efficiencies*". A notre sens, le concept de vigilance permet de remettre l'entrepreneur au cœur de la théorie de la firme.

c. Conséquences pour la théorie de la firme

c-1. Découverte entrepreneuriale et nature de la firme

La vision de l'Ecole autrichienne permet de proposer une nouvelle réponse à la question de l'existence de la firme, déjà étudiée par COASE (1937), WILLIAMSON (1975, 1985) ou les évolutionnistes (DOSI, TEECE ET WINTER, 1990)[37]. Comme l'explique FOSS (1994[a]), un entrepreneur a, dans l'absolu, trois possibilités quand il a découvert une opportunité qui lui semble pouvoir engendrer des rentes : (1) la vendre (si tant est que l'information nécessaire puisse être transmise), (2) réaliser grâce à elle un arbitrage pur (si exploiter l'opportunité ne requiert pas de ressources spécifiques, c'est-à-dire si l'entrepreneur peut l'exploiter seul en passant seulement des contrats de marché avec d'autres individus sans qu'il y ait création d'une firme) ; (3) créer une firme. L'entrepreneur choisit cette dernière possibilité quand il ne peut exploiter l'opportunité de marché avec les deux autres, c'est-à-dire quand il ne peut transférer à d'autres le contenu de sa perception, celle-ci étant trop liée à sa propre subjectivité. Il ne peut alors conclure un contrat de marché pour obtenir ce dont il a besoin pour saisir l'opportunité. En d'autres termes, l'individu hésite entre exploiter seul l'opportunité qu'il a découverte, ou le faire avec une organisation (firme).

Ce qui détermine la nature de la firme, ce sont alors les opportunités que l'entrepreneur est le seul à avoir découvertes et qu'il est aussi, du fait du caractère difficilement transférable de la vigilance, le seul à pouvoir exploiter. La firme apparaît alors comme une réponse, mise en oeuvre par l'entrepreneur, à l'isolement que crée sa subjectivité. LANGLOIS (1992), dans une optique autrichienne, introduit d'ailleurs le concept de coûts de transaction dynamiques, pour rendre compte de tous les coûts qu'un entrepreneur doit supporter pour obtenir les savoir-faire dont il a besoin en vue d'exploiter l'opportunité découverte. S'il ne peut se procurer facilement les savoir-faire nécessaires, c'est que les coûts de transaction dynamiques sont élevés. Il devra alors créer une firme.

c-2. Ressources et fonction de vigilance au sein de la firme

LANGLOIS et FOSS (1999) montrent le lien possible entre une approche entrepreneuriale de la firme et la théorie de la ressource. Ils suggèrent en effet qu'une approche intégrant la découverte entrepreneuriale permet de remettre en cause deux limites liées à la vision de la firme conçue uniquement comme solution à un problème d'alignement face aux incitations de son environnement externe. D'abord, il peut y avoir incertitude ou connaissance imparfaite des moyens par lesquels une firme peut produire. Ensuite, il peut y avoir incertitude ou connaissance imparfaite concernant la manière d'organiser les individus à l'intérieur de la firme pour parvenir à une mise en commun de leur savoir et des informations qu'ils peuvent découvrir au sein de leur environnement externe. Ces deux limites concernent non pas les coûts de transaction associés à la firme, mais ses coûts de production (ou sa connaissance de son processus de production). Ces deux aspects sont précisément les apports de la théorie de la ressource, qui fait de l'incertitude liée à la production l'élément clé de l'avantage concurrentiel de la firme. Cette théorie est en effet fondée sur l'idée qu'il y a nécessairement une limite à ce que la firme sait bien faire.

Toutefois, nous avons vu précédemment que la théorie de la ressource ne proposait pas une approche dynamique et n'intégrait pas le rôle de l'entrepreneur et du processus de découverte d'opportunité évoqué ci-dessus. Quel est alors le rôle des ressources qui constituent la firme dans une

---

[37] Au débat sur l'existence de la firme se greffe celui sur les frontières de la firme, ainsi que celui de la cohérence de la firme. Dans tous les cas, il s'agit de déterminer pourquoi l'organisation est préférée au marché, que ce soit lors de sa création (première activité) ou de son évolution (investissement dans d'autres activités).

approche entrepreneuriale de la firme ? Un aspect important à noter à ce stade est que, même si la vigilance ne s'appuie pas sur des investissements préalables réalisés spécifiquement en vue d'une découverte, cela ne signifie pas que la connaissance que l'entrepreneur possède au moment de la découverte ne joue aucun rôle. Bien au contraire, comme le montre la position d'HAYEK dans le débat sur le calcul économique, c'est grâce à sa connaissance locale que l'entrepreneur découvre des opportunités que d'autres n'avaient pas vues jusque là. Ainsi, la découverte d'une opportunité de profit se fait grâce à la coordination non prévue de connaissances existantes au sein de l'entreprise avec des informations qui étaient jusque là dispersées (LANGLOIS, 1997). SHANE (2000) montre ainsi, à travers des études de cas réalisées sur des entrepreneurs, que ces individus ne cherchaient pas, au moment de la découverte, à découvrir l'opportunité qu'ils ont par la suite exploitée, mais par contre que cette découverte est intrinsèquement dépendante de la connaissance que ces individus possédaient. La découverte d'opportunité est donc une surprise pour l'entrepreneur lui-même, même si elle nécessite la connaissance développée au préalable. Il en est de même lorsqu'on considère la firme et non plus l'entrepreneur individuel.

La connaissance dont l'entreprise dispose au moment de la découverte est elle-même dispersée parmi les membres de l'entreprise et comprise dans ce que PENROSE puis les théoriciens de la ressource ont appelé les ressources de l'entreprise. Outre une réflexion sur les frontières de la firme, comme nous l'avons montré précédemment, ce qui manque à la théorie de la ressource est la prise en compte de la fonction de vigilance au sein de la firme. C'est cette fonction qui permet la coordination des ressources existantes de la firme avec des informations jusqu'alors dispersées, et qui permet donc à la firme de découvrir des opportunités de profit. Ce sont ensuite ces opportunités de profit, si les dirigeants ou les actionnaires de la firme décident de les poursuivre, qui mèneront au développement de ressources nouvelles.

C'est la combinaison entre ces différents niveaux de décision, garantie par l'organisation elle-même et par le message du dirigeant, qui crée ce que SCHUTZ (1976: 31) appelle un « *communicative environment* », c'est à dire un environnement où les plans des différents individus au sein de la firme peuvent se coordonner. FOSS (1997) présente ainsi la firme comme une entité permettant de partager des construits mentaux différents. Créer une firme signifie alors mettre en

place un monde cohérent sur le plan de la connaissance. C'est cette connaissance partagée par les membres de la firme qui permet aux individus de se comprendre et donc aux plans de se coordonner et qui crée la différence avec les autres entreprises, qui sont des îlots de connaissance commune différents. Sans cette connaissance partagée, il n'y aurait donc ni division du travail coordonnée au sein de la firme, ni fonction de vigilance.

Cette analyse rapproche d'ailleurs la vision autrichienne de la firme de travaux récents portant précisément sur la coordination des ressources au sein de la firme, menant ensuite au développement d'autres ressources. LANGLOIS (1994) voit en RICHARDSON (1972) le pionnier de cette approche prometteuse, mise aujourd'hui sur le devant de la scène par CLARCK et FUJIMOTO (1991), TEECE et alii (1997)[38] ou HENDERSON (1994).

Au final, la vigilance de la firme est donc dépendante de trois facteurs :

- les informations dispersées au sein de l'environnement externe de la firme ;
- la connaissance locale véhiculée par les ressources existantes de la firme, et donc les employés de cette firme sont les dépositaires ; cette connaissance peut concerner soit l'environnement externe de la firme, soit les ressources internes de celle-ci ;
- la subjectivité et la propre connaissance du ou des individus concernés par la découverte, cette subjectivité faisant que la rationalité limitée d'un individu n'est jamais totalement dépendante des routines qui sous-tendent les ressources existantes de la firme[39].

Ces trois éléments se combinent, en certaines circonstances, pour mener certains individus au sein de la firme à découvrir des opportunités de profit qui étaient jusque là ignorées. Même si la découverte ne concerne pas tous les indvidus de la firme, elle peut toutefois en concerner plusieurs. BAETJER (1998: étudiant le développement de logiciels informatiques affirme ainsi: "*Because design is a process of bringing together and embodying productive knowledge in a handy, ready-to-*

---

[38] Les auteurs parlent, pour caractériser la fonction de coordination, de « capacités dynamiques », qu'ils définissent comme « *the subset of the competences-capabilities which allow the firm to create new products and processes and respond to changing market circumstances*" (TEECE et PISANO, 1994 : 541).

[39] Comme le notent FOSS et FOSS (2000), cette subjectivité est non seulement une caractéristique de l'individu, mais ne peut pas non plus être totalement contrainte. Même le travail le plus routinier qui soit ne peut pas être parfaitement décrit et surveillé. Il y a donc toujours des possibilités pour les individus d'exercer leur subjectivité et de faire des découvertes au sein de la firme.

use form, design is a learning process. Because that knowledge is of different kinds and widely dispersed among different people and institutions, design is a social learning process – it depends on the interaction of a number of people" (BAETJER, 1998: 28).

La structure de la firme, ou plus exactement son organisation et les incitations qu'elle génère feront ensuite que les opportunités découvertes sont véhiculées plus ou moins efficacement vers ceux responsables des décisions stratégiques au sein de l'entreprise.

c-3. La firme : une institution entre ordre planifié et ordre spontané

Quand on considère le cas de la firme, et non plus seulement le cas de l'entrepreneur, la vigilance est décomposée car elle ne repose plus sur la connaissance tacite et les perceptions d'une seule personne, mais de plusieurs réunies au sein de la firme. A la différence du calcul économique, fonction qui est contrôlée par un petit nombre de personnes dirigeants la firme, la fonction de vigilance est ainsi diffuse au sein de la firme. Comme le suggère SAUTET (2000 : 99), deux problèmes se posent à ceux effectuant la décision stratégique au sein de la firme. Le premier problème est qu'ils ne connaissent pas ce que leurs concurrents, fournisseurs ou partenaires connaissent. Chacun de ces acteurs a des ressources propres, au cœur duquel on trouve une connaissance locale leur permettant d'effectuer des découvertes que d'autres n'avaient pas effectuées jusque là. Dans sa concurrence face à d'autres acteurs au sein du processus de marché, les dirigeants de la firme souffrent donc d'une certaine ignorance concernant les stratégies de leurs concurrents. Cette ignorance, bien connue et mise en lumière par la théorie des jeux, n'est toutefois pas la seule qui joue un rôle dans la stratégie de la firme.

Le second problème vient du fait que les dirigeants de la firme ne savent pas non plus exactement ce que leurs propres employés connaissent. Compte tenu de la nature de l'information mise en lumière par HAYEK, il serait totalement erroné de penser que le dirigeants est capable de synthétiser toutes les connaissances présentes au sein de son entreprise au moment du choix stratégique. Du fait de cette ignorance, ils ne peuvent pas non plus totalement canaliser la vigilance de ces employés. Comme le note HAYEK, « *the problem which any attempt to bring order into complex*

human activities meets: the organizer must wish the individuals who are to cooperate to make use of knowledge that he himself does not possess » (HAYEK, 1973 : 49).

Un des bienfaits d'un système de marché, comme l'a montré ce même HAYEK, est de permettre une division du savoir, et donc de coordonner les connaissances locales dont disposent les individus au profit de tous. Cela n'est possible, toutefois, que si les individus ont une certaine marge de manœuvre leur permettant d'exploiter leur connaissance locale. C'est pourquoi une entreprise n'est pas seulement un ordre planifié, où toutes les actions sont effectuées sous la direction de certains individus (dirigeants ou actionnaires), mais est aussi en partie un ordre spontané dicté par les actions individuelles des employés composant la firme[40]. Comme le note encore HAYEK, "*by relying on the spontaneous ordering forces, we can extend the scope and range of the order which we may induce to form, precisely because its particular manifestation will depend on many more circumstances than can be known to us*" (HAYEK, 1973: 41). SAUTET (2000: 116-130) revisite ainsi la question du développement de la firme multidivisionnelle (forme M), déjà évoqué par CHANDLER (1977) ou WILLIAMSON (1985), et montre que ce type d'organisation est en fait une réponse à ce double problème d'information inspiré par HAYEK, et à la nature de la firme conçue à la fois comme un ordre planifié et comme un ordre spontané.

Cette section a donc montré tout l'intérêt que peut prendre l'Ecole autrichienne pour la théorie de la firme, avec des contributions à la fois en ce qui concerne les frontières de la firme (à travers la fonction de calcul économique), et en ce qui concerne le développement de ressources nouvelles par la firme (à travers la fonction de vigilance). La firme apparaît constitué de ces deux fonctions fondamentales. Dans la section suivante, nous proposons donc une vision nouvelle de la firme réarticulant les concepts de ressources et de coûts de transaction dans une perspective autrichienne.

---

[40] Cette vision de la firme comme étant à la fois le résultat de décisions stratégiques (ordre planifié), et de processus spontanés liés aux actions des individus au sein de la firme, rejoint une idée qui a déjà fait son chemin en management stratégique. CHANDLER (1962, 1977) quand il décrit l'évolution des grandes firmes vers le mode d'organisation qu'il appelle forme M, ou MINTZBERG (1978, 1994) quand il parle de stratégie émergente et de planification présentent notamment une vision similaire. L'apport de l'approche proposée ici est toutefois de replacer cette analyse dans un cadre théorique utilisant théorie de l'information, ressources de la firme et coûts de transaction.

Section 3. Une approche institutionnelle de la firme

L'objet de cette section est de mettre en lumière le modèle de la firme qui soutiendra au chapitre IV notre analyse de l'évolution de la stratégie de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation. C'est aussi cette approche de la firme, en liaison avec les explorations théoriques du chapitre II concernant la nature des processus de déréglementation, qui soutiendra nos propositions théoriques, puis les hypothèses avancées et testées dans la partie empirique de cette thèse. Pour cela, nous nous concentrerons essentiellement sur deux questions : celle de la dynamique d'évolution de la firme et celle de l'intégration des ressources économiques et politiques au cœur de la firme.

§ 1. Dynamique d'évolution de la firme : Ressources, calcul économique et vigilance

FOSS (1994d) ou LANGLOIS et FOSS (1999) ont déjà émis l'idée défendue ici selon laquelle théorie de la ressource, théorie des coûts de transaction et approche autrichienne de la firme gagneraient à être intégrées au sein d'une même approche de la firme. Nous avons vu aussi que WILLIAMSON (1999) positionnait coûts de transaction et compétences comme des concepts complémentaires bien plus qu'opposés.

Notre objectif est toutefois ici de dépasser ce stade et de représenter le modèle complet. Par complet, nous entendons deux choses. D'abord, bien que, comme nous le notions précédemment, plusieurs auteurs ont montré tout l'intérêt d'une telle approche intégrant les différents courants mentionnés, il n'existe pas pour l'heure de modèle complet réalisant la synthèse, c'est à dire montrant précisément les relations entre les différents concepts évoqués et proposant une représentation intégratrice. Rappelons que notre objectif est par la suite d'utiliser cette approche de la firme pour traiter du cas des anciens monopoles au cours du processus de déréglementation. L'établissement de relations précises entre les construits, ainsi que leur caractère opérationnalisable est pour nous une contrainte majeure. En outre, nous souhaitons non seulement intégrer plusieurs approches de la firme, mais aussi présenter la construction reliant cette firme à son environnement institutionnel

(économique ou politique). Il s'agit là d'un second point sur lequel nous pensons contribuer ici à la littérature existante.

Nous revenons d'abord sur la fonction de calcul économique, et sur son rôle de détermination des frontières de la firme. Nous nous tournons ensuite vers l'articulation de cette fonction de calcul économique avec la fonction de vigilance, avant de présenter le modèle général.

A. La fonction de calcul économique : Les trois dimensions de la détermination des frontières de la firme

Dans la vision de la firme adoptée ici, le calcul économique joue un rôle essentiel dans la formation des choix stratégique. C'est en effet cette fonction qui rend possible la sélection des opportunités découvertes en situation de forte incertitude, ainsi que la détermination des frontières de la firme. Nous formulons ici trois propositions montrant la pertinence de cette analyse pour comprendre la stratégie de la firme. Souhaitant donner une perspective du type *management stratégique*, ces propositions sont rédigées dans un sens normatif.

1. **Détermination des frontières basses de la firme (le minimum de hiérarchie indispensable) :** la hiérarchie est préférée au marché dans les cas où les coûts de transaction concernant l'acquisition d'une ressource sont trop élevés. C'est le cas dans des situations où les transactions sont peu fréquentes, où l'incertitude est grande et surtout où la spécificité des actifs est élevée (WILLIAMSON, 1985). Cela est aussi le cas lorsqu'aucun marché n'existe pour la ressource concernée. LANGLOIS (1992) parle dans ce cas de coûts de transaction dynamiques.
2. **Evolution des frontières basses de la firme :** Chaque fois qu'un marché apparaît avec suffisamment de sophistication pour obtenir une ressource donnée, et/ou que les coûts de transaction occasionnés diminuent significativement, la firme doit renoncer à la hiérarchie pour se fournir auprès du marché.
3. **Détermination des frontières hautes de la firme (le maximum de hiérarchie tolérable) :** la firme doit refuser de créer plus de hiérarchie lorsque les coûts bureaucratiques sont trop devenus trop élevés (1), et lorsque la firme recourt si

peu au marché que l'évaluation des autres coûts (notamment les coûts de production) est devenue extrêmement problématique (2). Dans les cas où un marché existe effectivement, cela revient à faire-faire au lieu de faire soi-même (*outsourcing*). Dans les cas où aucun marché n'existe pour les ressources considérées, cela revient à arbitrer entre plusieurs opportunités stratégiques découvertes. Ainsi, les limites supérieures de la firme nécessitent à la fois une réflexion concernant le choix de la structure de gouvernance, mais aussi concernant la sélection d'opportunités stratégiques[41].

La fonction de calcul économique, du fait de ces trois dimensions, joue un rôle central dans l'évolution de la firme au cours du temps. Elle est toutefois dépendante de l'autre fonction, celle de vigilance, grâce à laquelle la firme découvre les opportunités qui conduiront ensuite à une évolution de ses frontières.

B. La nécessaire combinaison des fonctions de vigilance et de calcul économique pour le développement de la firme

Les deux fonctions de calcul économique et de vigilance sont essentielles pour comprendre la décision stratégique de la firme. En se concentrant uniquement sur ce que WILLIAMSON (1991) appelle l'*economizing*, la théorie des coûts de transaction ne prend toutefois en compte que la fonction de calcul économique au sein de la firme, et ceci d'une manière partielle. A l'inverse, les théories évolutionnistes ou uniquement fondées sur le rôle des connaissances tacites, comme composantes principales des ressources de la firme, dans l'apparition d'un avantage concurrentiel négligent la fonction de calcul économique pour ne se concentrer que sur des aspects qui composent, en partie, la vigilance. D'un côté, tous les individus dont la firme est composée ont un rôle à jouer dans la découverte d'opportunité, en articulant ou en combinant et recombinant le savoir véhiculé par l'organisation avec des informations nouvelles collectées dans l'environnement externe. Cette

[41] C'est sans doute ici une des limites de l'approche de KIRZNER (1973, 1979), qui sous-entend que les opportunités découvertes sont saisies instantanément par l'entrepreneur, et donc qu'il n'y a pas de laps de temps pendant lequel une opportunité est évaluée. Voir sur ce point HARPER (1996 : 92). Dans la vision présentée ici, un temps d'évaluation des opportunités est nécessaire, et mènera à l'exploitation de certaines opportunités et au rejet de certaines autres.

vigilance des membres de l'entreprise, supportée par une organisation suffisamment flexible et des incitations adéquates, permet de faire naître de nouvelles opportunités de profit, que les dirigeants de la firme décideront ou non de poursuivre.

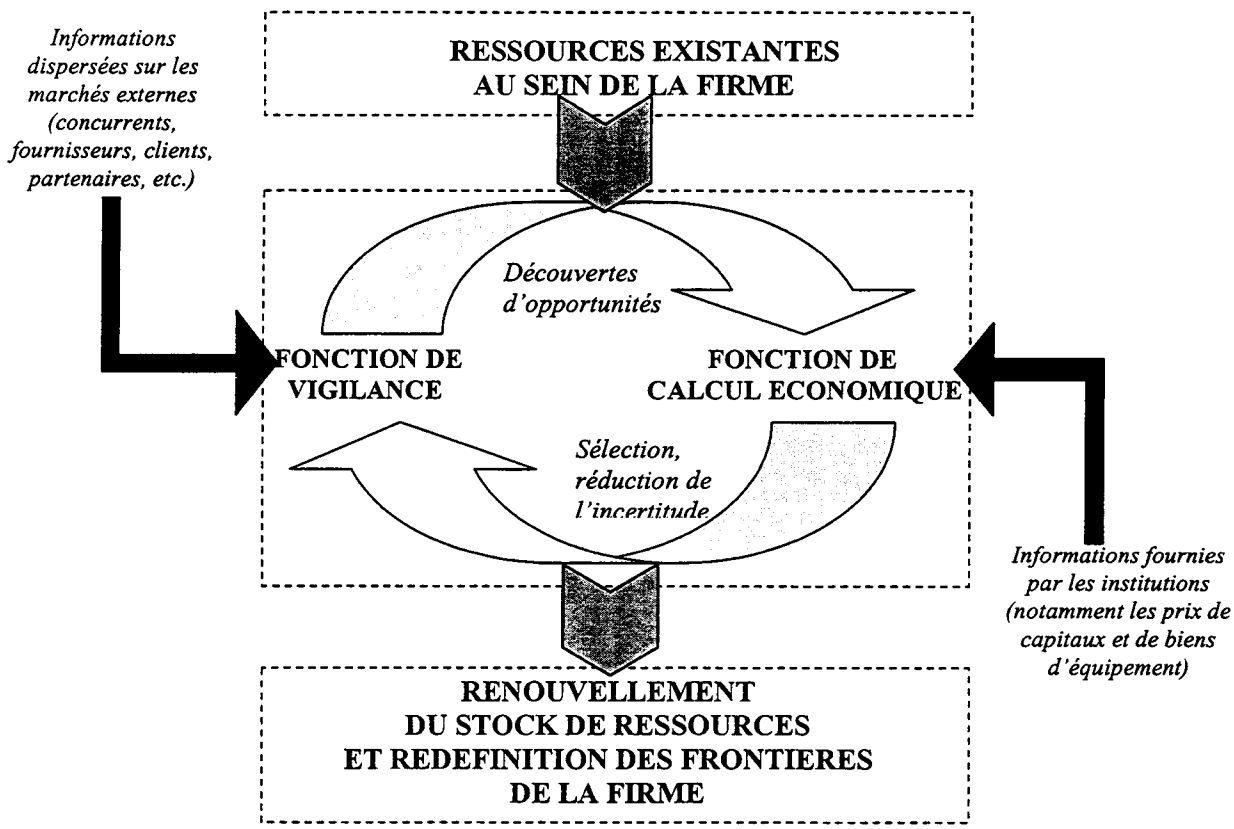
D'un autre côté, les dirigeants de la firme, soit donc un nombre restreint de personnes, doivent prendre des décisions stratégiques, c'est à dire notamment sélectionner parmi les opportunités révélées par la fonction de vigilance. Il s'agit ici de décisions prises en situation de forte incertitude et qui suscitent une prise de risque importante. De plus, si la décision relève d'une situation d'incertitude, c'est aussi le cas de la mise en oeuvre de la saisie d'opportunité, qui réclame des ressources que la firme ne possède et que, le plus souvent, elle ne sait pas encore développer. Enfin, la dernière source d'incertitude vient de la nature processuelle de la concurrence sur le marché, où d'autres entreprises peuvent également découvrir des opportunités de profit pouvant remettre en cause l'investissement réalisé par la firme.

La fonction de calcul économique permet toutefois à ces dirigeants de réduire une partie de cette incertitude. En fournissant des informations synthétiques sur la valeur de ses propres ressources et de ses choix stratégiques, les marchés externes permettent notamment d'arbitrer entre les diverses opportunités nées de la vigilance, et de sélectionner certaines opportunités de préférence à d'autres et de définir les frontières inférieures et supérieures de la firme réduisant le plus possible l'incertitude.

La figure suivante rend compte de ces différents aspects. La dynamique d'évolution des ressources de la firme y apparaît verticalement (dans un mouvement du haut vers le bas). Dans la partie supérieure se trouvent les ressources existantes de la firme. Ces ressources n'ont pas seulement un rôle statique de création de rente, mais fournissent aussi la connaissance locale nécessaire aux employés de la firme pour découvrir des opportunités de profit encore ignorées. Grâce à cette connaissance locale ainsi qu'à la créativité et à la subjectivité qui demeure chez les individus composant la firme, des opportunités de profit sont découvertes, qui sont ensuite sélectionnées par les dirigeants composant la fonction de calcul économique, et ceci en s'appuyant sur les informations fournies par les institutions telles que les marchés. Simultanément à la sélection de ces opportunités s'engagent aussi les réflexions concernant les frontières de la firme et leur éventuelle évolution, suite là encore aux informations issues des marchés de capitaux et de biens d'équipement. Pour les

ressources qui ne peuvent être obtenues sur ces marchés ou pour lesquelles les coûts de transaction sont trop élevés, la firme fait évoluer ses frontières et développe ces ressources en interne (croissance de la hiérarchie)

Figure 18 : La dynamique de création de ressources nouvelles au sein de la firme



Il y a donc un renforcement réciproque des fonctions de vigilance et de calcul économique. La vigilance est véritablement le moteur de la découverte d'opportunités de profit, et ainsi du développement des ressources nouvelles qui assureront à la firme un avantage concurrentiel. La fonction de calcul économique permet, elle, d'évaluer ces opportunités, de les comparer et de déterminer les frontières de la firme qui semblent adéquates pour chaque opportunité que les dirigeants décident de poursuivre. La fonction de calcul économique est donc indispensable pour la prise de décision en environnement incertain. Si la fonction de vigilance s'essouffle, c'est à dire si les employés de la firme cessent de découvrir des opportunités de profit ou si ces opportunités découvertes se perdent dans la structure et ne parviennent pas jusqu'au décideur, la firme ne dispose

plus de la matière première nécessaire au renouvellement de son stock de ressources et risque à tout moment d'être mise en difficulté par la dynamique du processus de concurrence. De même, si la fonction de calcul économique ne joue plus son rôle, la sélection des opportunités ainsi que la détermination des frontières de la firme se fait de manière beaucoup plus aléatoire. Cela mène à des erreurs beaucoup plus nombreuses, qui plongent les décideurs dans l'incertitude totale concernant leurs choix stratégiques. Ne disposant pas de moyen de réduire l'incertitude, la prise de risque disparaît elle-aussi, et le développement de ressources nouvelles au sein de la firme est lui-aussi mis à mal.

C. Représentation générale

Nous sommes maintenant en mesure de proposer une représentation générale de la firme. Cette représentation s'appuie sur celles proposées précédemment, mais en y intégrant la dynamique d'évolution de l'organisation et de sa stratégie. Contrairement aux raisonnements présentés dans la section précédente, notre point de départ n'est pas ici l'entrepreneur mais une firme déjà existante. Si cela ne change pas la nature profonde des fonctions de vigilance et de calcul économique, nous préférons adopter cette présentation, plus proche de notre sujet. Cette firme dispose de ressources existantes (qui peuvent être soit des ressources économiques, soit des ressources politiques). La firme dispose aussi de certaines frontières, déterminées par les activités précédentes dans lesquelles la firme s'est engagée, et dans lesquelles elle est d'ailleurs toujours engagée.

Les ressources procurent à la firme son avantage concurrentiel (une rente), comme le souligne la théorie de la ressource, mais aussi certaines connaissances locales. Ce sont ces connaissances locales qui constituent un apport essentiel pour la fonction de vigilance de la firme. Ces connaissances locales permettent en effet à la firme de déceler au sein de l'environnement institutionnel ou concurrentiel des informations qui étaient jusqu'alors dispersées. Combinées aux connaissances locales de la firme, ces informations sont rapprochées les unes des autres d'une manière qui permet de formuler un plan. Une opportunité a alors été découverte.

Cette opportunité est alors analysée par les dirigeants de la firme. La fonction de calcul économique fait alors son office. Est alors évalué le niveau de risque représenté par l'opportunité, en

fonction de la situation de risque dans laquelle se trouve déjà la firme du fait d'investissements réalisés par le passé et ayant donné lieu au développement de ressources pour lesquelles des marchés n'existent toujours pas. L'objectif est ici la détermination des frontières supérieures de la firme. Si l'opportunité est jugée trop incertaine par rapport à l'incertitude dans laquelle se trouve la firme, elle est écartée ou remise à plus tard. En revanche, si elle est sélectionnée, apparaît la question de la détermination des frontières inférieures de la firme. La firme peut déjà utiliser une partie de ses ressources existantes, si elles s'appliquent à l'opportunité découverte. Si cela n'est pas le cas, apparaît l'analyse en terme de coûts de transaction. Si des marchés existent pour les ressources nécessaires à l'exploitation de l'opportunités considérée, et si les autres coûts de transaction ne sont pas trop importants, les dirigeants de la firme choisiront de faire faire (*outsourcing*). En revanche, si pour certaines ressources, aucun marché n'existe ou que les coûts de transaction sont trop importants, sera choisie la solution de développer soi-même ces ressources nouvelles. Si le processus de développement s'avère être une réussite, les ressources nouvelles viendront s'ajouter aux ressources existantes de la firme.

Ces différentes étapes déterminent, comme dans le modèle de NICKERSON et alii (2001), la stratégie de la firme. Cette stratégie se décompose alors en différents éléments :

- l'opportunité découverte elle-même (avec par exemple le produit prévu et son positionnement pour les consommateurs) ;
- les ressources existantes concernées ;
- les ressources que la firme décide de développer elle-même ;
- les ressources que la firme peut obtenir sur des marchés externes, ou grâce à des formes organisationnelles hybrides telles que les alliances.

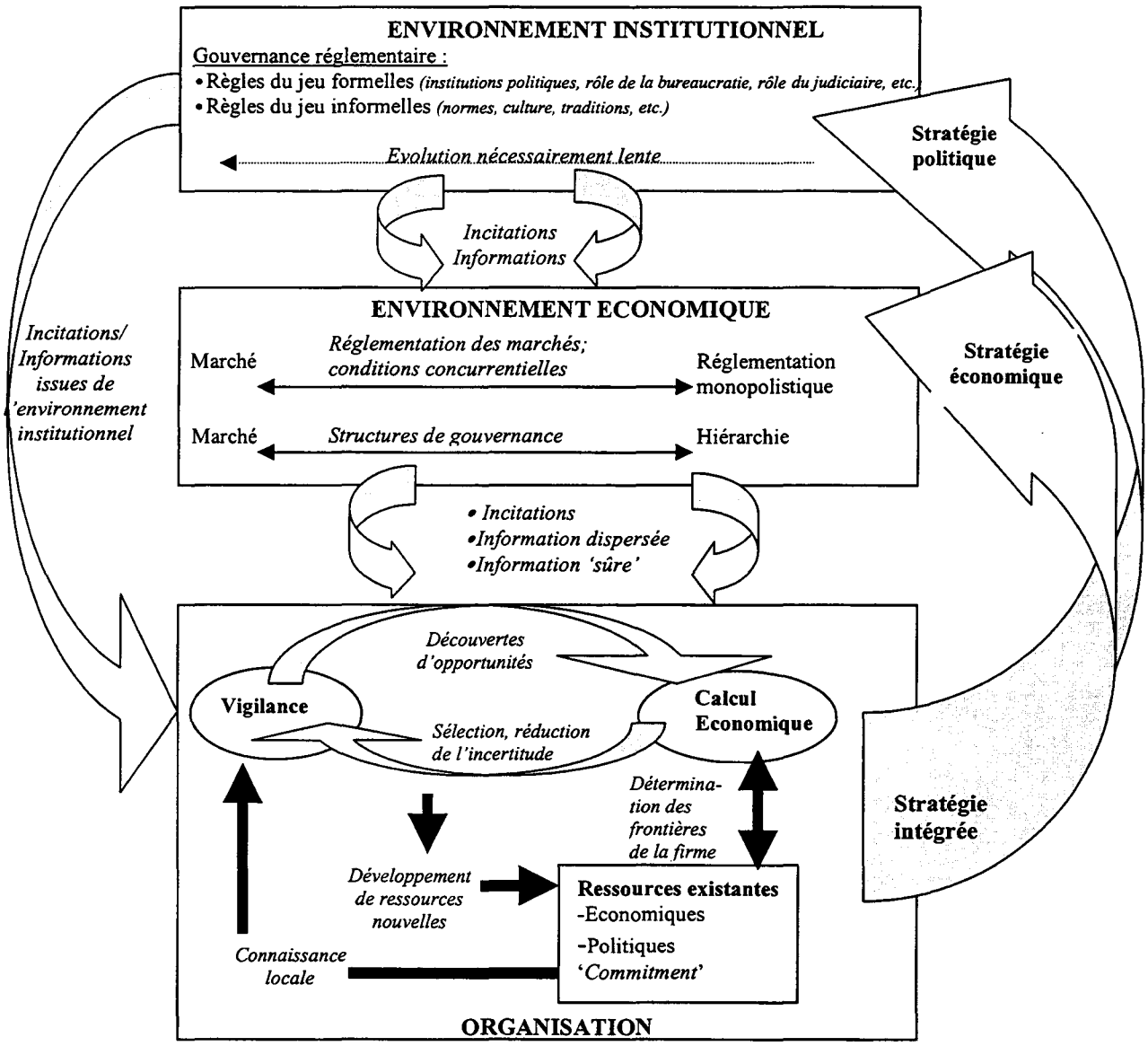
Pour une même opportunité de profit, le passage du temps peut toutefois amener à une évolution des frontières de la firme. Par exemple, les parties qui étaient jusque là intégrées verticalement peuvent avoir fait l'objet de développements de marchés concurrentiels, si bien que leur détention n'est plus nécessaire pour la firme et qu'il est plus efficient de laisser faire des fournisseurs externes. La firme continue donc d'évoluer dans le temps, et sa stratégie avec elle, même en faisant l'hypothèse qu'il n'y a pas de nouvelle opportunité découverte.

Le raisonnement présenté ci-dessus est en fait identique pour les ressources économiques et les ressources politiques de la firme. En effet, la différence centrale entre les deux types de ressources vient de la nature des marchés 'finaux' sur lesquels ces ressources sont utilisées, comme l'a montré le chapitre I de cette thèse. Toutefois, dans leur rôle de fourniture d'informations dispersées que les employés de la firme sont capables d'articuler avec leur connaissance locale, il n'y a pas de différence majeure entre les marchés de produits finis et les marchés politiques.

De même, en ce qui concerne les autres marchés externes, notamment les marchés sur lesquels la firme se fournit, fonctionnent de la même manière. Que la firme cherche à se procurer un bien d'équipement, à engager une certaine main d'œuvre ou bien les services d'un cabinet de lobbying, par exemple, ne crée pas de différence dans notre analyse.

La figure 19 propose une représentation générale de la firme au sein de son environnement institutionnel. Par souci de clarté et de liaison avec les chapitres qui précèdent et qui suivent, nous présentons ici un environnement institutionnel déréglementé. Il convient toutefois de noter que n'importe quel type d'environnement institutionnel et économique dans lequel peuvent se trouver les firmes peut être représenté et analysé à la lumière de ce qui a été dit au sein de ce chapitre et du précédent.

Figure 19 : La firme au sein de son environnement institutionnel (III)



La présentation du fonctionnement de la firme ci-dessus s'est pour l'instant cantonnée au cas d'une firme sur un marché non réglementé, au sein d'un environnement institutionnel favorisant le bon fonctionnement de ces marchés[42]. Quand on fait l'hypothèse que le marché est réglementé, plusieurs choses changent. D'abord, l'entreprise ne dispose plus seulement de ressources économiques ou de ressources politiques. De plus, la fonction de calcul économique ne fonctionne

[42] Pour une discussion des institutions permettant de protéger le fonctionnement des marchés économiques, voir par exemple WEINGAST (1995).

plus tout à fait de la même manière puisque les informations véhiculées par les prix sont altérées par la réglementation. Ce sont là des éléments qu'il nous faudra considérer au chapitre IV, dans notre analyse du comportement stratégique des anciens monopoles.

Un autre aspect concerne les modalités d'intégration des ressources économiques et politiques au sein de la firme. Nous traitons ce point dans la partie suivante.

§ 2. La question de l'intégration des ressources économiques et politiques au sein de la firme

La question de l'intégration des ressources économiques de la firme nous conduit à reconsidérer les critères évoqués aux chapitres précédents pour expliquer et analyser la stratégie intégrée de la firme. Nous avons ainsi considéré trois critères : la rente attendue d'une stratégie, la valeur des ressources économiques et la valeur des ressources politiques de la firme. Ces trois critères peuvent être compris comme des incitations issues de l'environnement externe, et qui pousseraient la firme à adopter un type de stratégie plutôt qu'un autre. Comment positionner ces critères par rapports aux développements fondés sur l'Ecole autrichienne ? Pour répondre à cette question, nous commençons par revenir sur la question de la relation de la firme à son environnement externe. Cela nous mènera à considérer deux nouveaux critères centraux pour la compréhension de l'évolution stratégique d'une firme (dé)réglementée.

A. Retour sur les relations entre environnement externe et décision stratégique de la firme

a. Environnement externe de la firme et information

En se tournant vers l'Ecole autrichienne, tous nos efforts ont été de montrer que le changement au sein des marchés (économiques et politiques) était endogène, c'est à dire provoqué par les acteurs de ces marchés. La firme étant un de ces acteurs, elle peut, en découvrant des opportunités de profit, remettre en cause les conditions de fonctionnement de ces marchés ainsi que le jeu de la concurrence sur ces marchés. Toutefois, cela ne signifie pas que, dans l'approche de la firme développée ci-dessus, l'environnement externe ne joue qu'un rôle de récipient des découvertes de la firme. Ce cas de figure ne peut bien entendu se produire que si la firme contrôle totalement son environnement externe, c'est à dire par exemple dans un cas de monopole. L'environnement externe

de la firme est constitué à la fois par les actions des autres acteurs, ainsi que par les règles institutionnelles.

L'approche autrichienne rejoint celle de PENROSE sur plusieurs points, cette insistance sur le fait que la firme est déterminée à la fois par des conditions de l'environnement externe et ses ressources en interne étant l'un d'entre eux. PENROSE (1956 : 250) affirmait ainsi : "*The 'productive opportunity' which invites expansion is not exclusively an external one. It is largely determined by the internal resources of the firm: the products the firm can produce, the new areas in which it can successfully set up plants, the innovation it can successfully launch, the very ideas of its executives and the opportunities they see, depend as much on the kind of experience, managerial ability and technological know-how already existing within the firm as they do upon external opportunities open to all*". Toutefois, la vision de PENROSE diffère aussi en de nombreux points de celle des Autrichiens. Un des points les plus importants étant que, à la différence de ces mêmes Autrichiens, PENROSE ne considère pas l'environnement externe de la firme comme étant composé d'institutions (marchés, institutions politiques, etc.), et n'intègre donc pas l'analyse en terme de calcul économique qu'entraîne l'existence de ces institutions.

Présenter l'environnement externe comme étant composé d'institutions, comme nous proposons de le faire ici dans le sillage de la Nouvelle Economie Institutionnelle et de l'Ecole autrichienne, revient principalement à analyser des mécanismes fondés sur l'information. Ces informations sont de trois types :

1. **Des informations dispersées**, signe du déséquilibre structurel des marchés économiques, et qui permettent aux entrepreneurs qui les rassemblent de découvrir des opportunités de profit ;
2. **Des informations quantitatives** pour aider à la prise de décision : le système de marché permet aux entrepreneurs de s'appuyer sur des prix, qui synthétisent un très grand nombre d'autres informations que les entrepreneurs n'ont pas besoin de connaître pour planifier la manière dont ils vont saisir les opportunités découvertes. Comme nous l'avons vu, l'existence ou l'absence de ce système de prix a des conséquences profondes

sur les opportunités poursuivies par la firme, ainsi que sur la détermination de ses frontières ;

3. **Des informations qualitatives** pour aider à la prise de décision : les prix ne sont pas les seules données qu'utilisent les entrepreneurs pour sélectionner les opportunités découvertes ou bien planifier la manière dont ils saisiront ces opportunités. Ces informations qualitatives peuvent être de toutes sortes, comme par exemple le profil des consommateurs, des fournisseurs, les habitudes de consommation dans un pays ou dans un autre, etc. C'est notamment à partir de ces données qualitatives que la firme peut évaluer un des critères évoqués au chapitre II pour analyser ses stratégies intégrées : la valeur de ses ressources économiques et politiques.
4. **Des incitations :** notre approche se distingue de celles qui sont uniquement fondées sur des mécanismes d'incitation, mais ne les rejette pas pour autant. La détermination des frontières inférieures de la firme, en utilisant l'analyse des coûts de transaction, se fait essentiellement sur les informations que sont les incitations. De même, un autre critère évoqué au chapitre II pour analyser la stratégie intégrée de la firme est la rente que permet une telle stratégie. La rente est, elle-aussi, le reflet d'un mécanisme d'incitation. Quand la concurrence devient plus dure pour la firme, sa rente décroît, ce qui crée de fortes incitations à trouver de nouvelles sources de profit. De ce fait, la rente n'est pas un facteur constitutif de la découverte entrepreneuriale, qui intervient sans qu'on puisse véritablement la chercher, mais peut contribuer à l'intensité avec laquelle les employés de la firme exerce leur vigilance ainsi que sur la bonne transmission des opportunités découvertes aux dirigeants de la firme. Tous ces éléments sont liés aux mécanismes d'incitation qui composent la firme et forment aussi sa relation à son environnement externe.

b. Rente et valeur des ressources au sein de la décision stratégique de la firme

Les chapitres précédents ont mis l'accent sur trois dimensions permettant au dirigeant de la firme d'évaluer le bien fondé d'une stratégie intégrant ressources économiques et ressources politiques de la firme :

- La rente attendue du fait d'une telle stratégie ;
- La valeur des ressources économiques de la firme ;
- La valeur des ressources politiques de la firme.

Comme le note LEWIN et PHELAN (1999), la théorie de la ressource fait de la rente un élément central de l'existence de la firme. La performance de la firme ainsi que sa capacité de survie sont en effet dépendantes de la détention et la protection par la firme de ressources suffisamment rares pour lui assurer une rente. Pour l'Ecole autrichienne, il ne peut en être ainsi. Ce qui détermine la nature de la firme, comme nous l'avons vu, ce sont moins les rentes qu'elle détient à un certain instant que les opportunités de profit qu'elle découvre, et qui mènent par la suite, éventuellement, au développement de ressources nouvelles (SAUTET, 2000 : 77). Au mieux, la rente joue un rôle d'incitation, mais elle n'est pas responsable en soi du développement de ressources nouvelles au sein de la firme.

Il en est de même pour les concepts de valeur des ressources économiques et des ressources politiques de la firme. Ces concepts renvoient au degré d'adéquation entre le stock de ressources détenu par la firme et la nature de son environnement externe. Là encore, une faible valeur des ressources de la firme, consécutivement aux évolutions non anticipées de son environnement externe, incitera les dirigeants de cette firme à porter attention aux développements de ressources nouvelles. Toutefois, ce développement est avant tout dépendant des opportunités de profit découvertes par les employés ou les dirigeants de cette firme. En d'autres termes, même lorsque la rente et la valeur des ressources de la firme sont élevées, des découvertes peuvent avoir lieu entraînant potentiellement le développement de nouvelles ressources et l'évolution des frontières de la firme.

B. Trois types de coûts d'intégration

Nous montrons dans ce qui suit comment l'analyse de la firme présentée au cours de ce chapitre impose d'ajouter trois autres critères : les coûts d'intégration stratégique, les coûts d'intégration organisationnels, et les coûts d'intégration réglementaires. L'idée générale proposée ici est que plus ces coûts d'intégration augmentent, moins la firme peut conserver sa stratégie et son organisation existante sans pour cela sacrifier son avantage concurrentiel futur, toute chose égale par ailleurs (et notamment la rente obtenue avec la maintien des ressources existantes). Ces coûts d'intégration sont donc d'abord des coûts d'opportunité : en adoptant une certaine stratégie politique, la firme perd certaines opportunités en terme de développement de ses ressources économiques. Dans sa célèbre discussion de la notion de coût d'opportunité, BUCHANAN (1969) discute de la notion de coût d'opportunité auquel s'ajoute une externalité négative[43]. Les coûts d'intégration que nous présentons ici sont de ce type. Il y a coût d'opportunité car la firme pourrait allouer différemment les moyens investis dans la stratégie politique intégrée à la stratégie économique, mais il y a aussi externalité négative car cette stratégie politique a des effets négatifs sur le développement des ressources économiques au sein de cette firme.

a. Les coûts d'intégration stratégiques

La présentation, dans la section précédente, de l'argument formulé par MISES au cours du débat sur le calcul économique a montré l'importance des marchés pour permettre aux entrepreneurs

[43] BUCHANAN (1969) prend l'exemple d'un consommateur qui évalue la possibilité d'acheter un chien. Le chien vaut 100$ et le bénéfice marginal qu'il est censé en tirer est évalué à 160$. Toutefois, le fait de posséder un chien correspondrait aussi à un externalité négative pour les voisins du futur propriétaire, qui doit être prise en compte dans l'évaluation. Ainsi, il y a une 'taxe' à payer pour les méfaits potentiels du chien correspondant à 45$. Le prix à payer pour le chien est donc de 100 + 45 = 145$. Le propriétaire potentiel pourrait toutefois faire d'autres choses avec cette somme, qui vaut donc pour lui plus que les 145$. BUCHANAN montre que si le coût d'opportunité porte le coût à plus de 160$ (parce que cette somme de 145$ permettrait au propriétaire potentiel de faire quelque chose dont il a plus besoin), alors l'acquisition ne se fera pas. Un autre élément intéressant, toutefois, est que, si les voisins sont des amis du propriétaire potentiel, les externalités potentielles liées à l'achat du chien doivent être comptées deux fois : d'abord les 45$ subis par les voisins, mais aussi les 45$ (cette somme pouvant être différente) correspondant au fait que le propriétaire potentiel perd en utilité parce qu'il impose à ses propres amis des externalités négatives. Dans les coûts d'intégration présentés ici, ce sont ces mêmes types d'externalité qui peuvent apparaître puisque non seulement la firme développera ses ressources économiques moins rapidement à cause de sa stratégie politique, mais aussi parce que ces problèmes de

de formuler leurs plans individuels. Lorsqu'une entreprise pratique une stratégie politique et que cette stratégie politique vise à la création d'une réglementation, un des coûts d'opportunité pour la firme (ainsi d'ailleurs que pour les autres acteurs du secteur) est que les prix ne peuvent plus jouer pleinement leur rôle informationnel. Les plans des entrepreneurs s'en trouvent faussés, le calcul économique n'étant plus aussi efficaces qu'il pourrait l'être.

Or, comme nous l'avons vu, le calcul économique est particulièrement important pour des firmes souhaitant développer de nouvelles ressources, qui assureront par la suite de nouvelles sources d'avantage concurrentiel et de profit. Ainsi, il y a un coût lié pour la firme à l'intégration d'une stratégie économique de développement de ressources nouvelles et d'une stratégie politique de création d'une réglementation pour assurer une rente. Même si les deux actions peuvent apparaître conciliables à court terme, elles peuvent être très dommageables pour la firme moyen terme, du fait d'une incompatibilité entre une stratégie économique qui a pour but de développer des ressources nouvelles, et qui a besoin pour cela des informations des marchés, et d'une stratégie politique qui vise à altérer le fonctionnement de ces marchés. Pour caractériser ce type d'incompatibilité de moyen terme entre les deux stratégies, nous parlons de coût d'intégration stratégique.

Une des conséquences les plus importantes de cette approche est que l'intégration des ressources économiques et politiques de la firme doit être analysée avec beaucoup d'attention. En effet, certaines stratégies intégrées qui semblent pouvoir générer de la rente et pour lesquelles la valeur des ressources est maximisée, sont en fait créatrices de forts coûts d'intégration stratégiques. En d'autres termes, les conséquences de l'utilisation d'un type de ressource aura des répercussions négatives sur soit l'utilisation d'un autre type de ressource (1), soit sur le développement d'un autre type de ressource (2). C'est notamment le cas lorsque l'utilisation des ressources politiques a un effet sur le fonctionnement des marchés économiques qui limite leur capacité à effectuer efficacement le calcul économique. Dans les cas où ce calcul économique est déterminant, notamment lors d'une stratégie de développement de ressources nouvelles, il s'agit là de quelque chose de très préjudiciable.

---

fonctionnement dans une période de mutation de l'entreprise créeront une externalité pour les managers responsables de sa stratégie politique.

Plus généralement, des coûts d'intégration stratégiques apparaissent donc lorsque l'exploitation d'opportunités découvertes sur les marchés économiques ne peut se faire ou est gênée par des engagements (*commitments*) déjà pris par la firme sur les marchés politiques.

b. Les coûts d'intégration organisationnels

Un second type de coût lié à l'intégration des ressources économiques et politiques de la firme apparaît du fait des contraintes de fonctionnement non plus du calcul économique, mais de la vigilance. L'organisation en place, sur laquelle se fondent les ressources existantes de l'entreprise, peut en effet gêner le développement spontané des mécanismes de coordination qui composent la vigilance. Nous parlons de coûts d'intégration organisationnels.

b-1. La flexibilité, condition de fonctionnement de la vigilance au sein de la firme

Il est clair à partir de l'analyse de la fonction de vigilance présentée précédemment que celle-ci rend nécessaire l'intégration des ressources de la firme, à travers la nécessité de combiner information et connaissance locale. En effet, c'est en combinant et en re-combinant les ressources de la firme au regard des informations décelées au sein de l'environnement externe que les employés ou les dirigeants de la firme découvrent des opportunités de profit. L'intégration de plusieurs stratégies (comme une stratégie économique et une stratégie politiques) a ainsi des conséquences importantes au niveau organisationnel, c'est à dire pour les conditions mêmes qui permettront la découverte d'opportunités dans le futur.

BAETJER (1998: 96) note ainsi : "*In order to maintain evolvability of their designs, especially in our time of astonishingly rapid capital structure evolution, producers of capital goods must not commit themselves to a particular view of the future, but rather make their best estimate of a range of likely paths of capital structure evolution, and build into the design of their products the flexibility with which to cope with this range of paths*". En fonction de la stratégie de la firme pour ce qui est du développement de ressources nouvelles, il convient donc de conserver une flexibilité plus ou moins importante de l'organisation.

b-2. L'existence de coûts d'intégration organisationnels

Ce que nous appelons ici coûts d'intégration organisationnels est en fait une notion proche de ce que LANGLOIS et FOSS appellent une friction trop importante entre les ressources de la firme, du fait d'une structure de gouvernance qui n'est plus adaptée. LANGLOIS et FOSS (1999 : 210) affirment ainsi que : « *coordination problems may arise because capabilities exhibit too much "friction": the knowledge, skills, and traditions embodied in existing governance structures (be they firms, markets, or in between) may be too inflexible, especially in the face of major "Schumpeterian change", to seize market and technological opportunities. In such circumstances, other governance structures that can muster the necessary capabilities may arise and prosper*".

Les coûts d'intégration organisationnels sont liés à une sclérose de la fonction de vigilance du fait d'une structure de gouvernance devenu trop rigide. En empêchant l'adaptation progressive de cette structure, certaines activités politiques de la firme annihilent le fonctionnement de la vigilance au sein de la firme, c'est à dire la coordination d'informations, de connaissance locale et de créativité. A la différence des coûts d'organisation stratégiques, les coûts d'intégration organisationnels ne viennent pas de conflits d'intérêt suite à une opportunité qui a été découverte, mais plutôt de l'absence de mise en place de structures permettant la découverte d'opportunités futures.

Les coûts d'intégration organisationnels apparaissent donc au sein de la firme lorsque le maintien d'engagements visant à conserver certaines ressources spécifiques empêche le bon fonctionnement de la vigilance. C'est ici la rigidité de l'organisation qui est en cause, ne permettant plus la coordination des informations, de la connaissance et de la créativité que nécessite la vigilance pour mener à la découverte d'opportunité jusque là ignorées. Un choix doit alors être effectué, soit en faveur du fonctionnement de la vigilance, soit en faveur des ressources existantes.

c. Les coûts d'intégration réglementaires

Un troisième coût d'opportunité peut apparaître lorsque l'ancien monopole intègre ses activités politiques et ses activités économiques. En effet, certaines opportunités économiques apparaissent difficiles à saisir pour la firme lorsqu'elle a adopté une certaine stratégie économique. Comme nous le

verrons au chapitre VII de cette thèse, c'est notamment ce qui se produit lorsqu'un ancien monopole souhaite investir dans un pays étranger, mais que cet investissement est bloqué par le fait que cette entreprise pratique une stratégie défensive pour protéger son marché national et que les autorités du pays étranger interdisent cet investissement tant que les frontières du pays sont fermées.

Ce type de coûts apparaît donc souvent lorsqu'une stratégie politique pratiquée auprès d'une certaine autorité entraîne des représailles sous forme d'une autre réglementation par une autre autorité. Ces représailles limites la capacité de la firme à saisir certaines opportunités économiques et freinent ainsi le développement de ressources nouvelles au sein de cette firme.

CONCLUSION DU CHAPITRE III

Ce chapitre a donc proposé une exploration de la nature de la firme dans le but de déterminer quelle approche de la firme pourrait soutenir notre analyse de la stratégie de l'ancien monopole compte tenu des hypothèses formulées au cours des deux chapitres précédents. Nous avons vu, ainsi, que l'ancien monopole pouvait être considéré comme une firme composée de ressources (c'est à dire d'actifs et de savoir-faire) développées au cours du temps, et que ces ressources étaient à la fois des ressources économiques et des ressources politiques (c'est à dire utilisables par l'entreprise à la fois sur les marchés économiques et sur les marchés politiques). Il s'agissait là d'une des hypothèses majeures proposées au chapitre I. De même, le chapitre II avait montré que, en référence à la nouvelle économie institutionnelle, il était aussi nécessaire de considérer la question des frontières de la firme, et la relation des frontières de la firme avec la nature de son environnement institutionnel (économique ou politique). L'environnement institutionnel de la firme a en effet un impact important sur ses décisions stratégiques, par l'intermédiaire notamment de coûts de transaction faisant du marché une alternative stratégique plus coûteuse que la hiérarchie (firme).

Notre premier souci dans ce chapitre a donc été de considérer les approches de la firme, en management stratégique, cherchant à associer théorie de la firme et théorie des coûts de transaction. Si ces tentatives de synthèse entre les deux approches semblent prometteuses, nous avons pourtant vu qu'elles ne pouvaient fournir des réponses à toutes les questions soulevées par notre sujet. Deux

questions ont notamment été identifiées, qui semblent quasi-insurmontables pour la théorie de la ressource, la théorie des coûts de transaction et leur synthèse, du moins en l'état. La première question est celle de l'intégration des ressources économiques et politiques de la firme. Comme nous l'avons noté au chapitre I, cette question est au cœur même de la stratégie de l'ancien monopole qui dispose de nombreuses ressources politiques, fruits de longues années de réglementation monopolistique, aux premières heures du processus de déréglementation. Ni la théorie de la ressource, ni la théorie des coûts de transaction ne permettent, à notre sens, une analyse de l'intégration de ces deux types de ressources.

La seconde question est celle de la dynamique d'évolution de la firme dans le temps, et particulièrement du développement de ressources nouvelles par la firme. Là encore, les deux théories sont presque muettes. Nous avons vu que ces deux approches ont indéniablement une dimension temporelle, ce qui en fait des approches qui ne sont pas purement statiques, mais aucune ne propose une vision du temps dans laquelle la firme tient un rôle, c'est à dire où cette firme ne subit pas seulement les évolutions temporelles (et donc les changements de son environnement externe) mais aussi les provoque. Il s'agit là aussi d'une question centrale pour comprendre la stratégie d'un ancien monopole qui semble en grande partie maître de son environnement économique, du moins au début du processus de déréglementation.

Pour dépasser ces deux limites, tout en conservant un ferment théorique compatible, nous nous sommes tournés dans la seconde section de ce chapitre vers un courant trop peu connu de la théorie économique, l'Ecole autrichienne. Les facteurs distinctifs de ce courant comprennent notamment une insistance sur la nature dynamique des marchés économiques ainsi que sur le rôle des entrepreneurs au sein de cette dynamique. Un retour sur les principaux apports de l'Ecole autrichienne nous a permis de mettre en lumière deux dimensions essentielles de la dimension entrepreneuriale : le calcul économique et la vigilance. La première prend en compte l'analyse par les coûts de transaction (pour déterminer les frontières inférieures de la firme) mais aussi la dépasse en montrant aussi son rôle de sélection et de détermination des frontières supérieures de la firme. La seconde s'appuie sur la théorie originale de l'information d'HAYEK, reprise d'ailleurs dans de nombreux travaux concernant la nature de la firme, pour montrer comment les entrepreneurs découvrent de nouvelles opportunités de

profit en rassemblant de l'information jusque là dispersée. La section III a montré comment cette approche pouvait mener à une analyse du développement de ressources nouvelles au sein de la firme.

Si, à la lumière de l'Ecole autrichienne, la théorie de la firme devient nécessairement dynamique, et explique ainsi comment une entreprise peut, dans certains cas, développer des ressources nouvelles, nous avons aussi proposé une analyse de l'intégration des ressources économiques et politiques de la firme. Cela nous a permis d'ajouter trois dimensions importantes à la compréhension du choix stratégique effectué par l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation : les coûts d'intégration stratégiques, les coûts d'intégration organisationnels, et les coûts d'intégration réglementaires. Ces trois types de coûts, profondément ancrés dans une conception dynamique de la firme, sont liés au fonctionnement moins efficient du développement de ressources économiques nouvelles lorsque les marchés économiques se voient imposés des distorsions liées à l'adoption de stratégies politiques. Cette analyse va s'avérer être fondamentale dans l'approche théorique du comportement stratégique de l'ancien monopole proposé au chapitre IV.

La figure 20, page suivante, reprend les apports des chapitres I et II et met en lumière ceux du chapitre III. Armés de ces soubassements théoriques, nous nous tournons ensuite vers le chapitre IV, qui constitue le cœur de notre analyse du comportement stratégique de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation.

Figure 20 : Résumé des apports des trois premiers chapitres

Chapitre I

OBJET : -Analyse des coûts et des bénéfices de l'action politique de la firme
-Nature de la concurrence sur le marché politique
-Analyse des ressources politiques de la firme

APPORT : La firme déréglementée a de forte incitations à adopter une stratégie politique défensive, dont le résultat attendu est de bloquer ou de freiner la déréglementation.

QUESTIONS SOULEVEES :

-Quelle est l'influence de la dynamique du processus de déréglementation sur cette stratégie ?

-Comment analyser l'intégration des activités économiques et politiques à l'intérieur de la firme ?

Chapitre II

OBJET : Analyse de la nature institutionnelle et dynamique du processus de déréglementation

APPORTS :

-Un processus de déréglementation est composé de trois éléments évoluant à des rythmes différents: la remise en cause des réglementations existantes, la création de nouvelles réglementations, l'évolution de la gouvernance réglementaire

-L'ancien monopole peut essayer d'influencer l'évolution des deux premiers éléments au moyen de ses ressources politiques existantes, qui sont principalement composées de contrats implicites avec les autorités bureaucratiques et politiques

-L'évolution de la gouvernance réglementaire tend toutefois à remettre en cause la valeur des ressources politiques existantes au sein de la firme, et l'oblige donc à envisager le développement de nouvelles ressources politiques.

- Trois dimensions ont été identifiées jusqu'ici pour expliquer l'évolution du comportement stratégique de l'ancien monopole : la rente attendue, la valeur des ressources économiques, et la valeur des ressources politiques de l'ancien monopole

QUESTION SOULEVEE:

-Comment intégrer ces apports au sein d'une théorie de la firme déréglementée ?

Chapitre III

OBJET : -Recherche d'une théorie de la firme permettant de comprendre la prise de décision stratégique dans un environnement institutionnel dynamique
-Recours à l'Ecole autrichienne pour dynamiser l'analyse de la firme par les ressources et par les coûts de transaction

APPORTS :

-Le développement de ressources nouvelles par la firme dépend de sa capacité à découvrir des opportunités encore ignorées, qui repose elle-même sur deux fonctions: calcul économique et vigilance

-Marchés externes et institutions jouent un rôle fondamental dans le bon fonctionnement du calcul économique, en fournissant des informations permettant aux dirigeants de choisir les frontières inférieures et supérieures de la firme

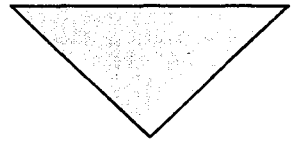
-Le bon fonctionnement de la fonction de vigilance requiert la combinaison et re-combinaison des ressources existantes avec des informations décelées par les employés de la firme sur les marchés externes. Ces combinaisons ne sont possibles que si la firme dispose d'une certaine flexibilité organisationnelle.

-Trois autres dimensions ont ainsi été identifiées pour expliquer l'évolution du comportement stratégique de l'ancien monopole : les coûts d'intégration stratégiques, les coûts d'intégration organisationnels des ressources économiques et politiques de la firme, et les coûts d'intégration réglementaires.

QUESTION SOULEVEE :

Comment cette approche de la firme et de son environnement institutionnel permet-elle d'analyser le comportement stratégique de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation ?

CHAPITRE IV
L'EVOLUTION DU COMPORTEMENT STRATEGIQUE DE LA FIRME DEREGLEMENTEE - DEFINITION DE PROPOSITIONS THEORIQUES



Section 1. Stratégies politiques et stratégies économiques de la firme déréglementée au cours du processus de déréglementation : définition d'une typologie

1. Fondements théoriques
2. Quatre stratégies intégrées possibles pour l'ancien monopole
3. Critères de choix d'une stratégie intégrée

Section 2. Stratégie politique défensive et développement des ressources économiques au sein de la firme déréglementée : la question des coûts d'intégration stratégiques et organisationnels

1. Stratégie défensive intégrée et lenteur du processus de déréglementation : les coûts d'intégration stratégiques
2. L'intégration des activités politiques défensives avec le développement de ressources économiques à l'intérieur de la firme : coûts d'intégration organisationnels
3. Processus de déréglementation et développement de ressources : une représentation graphique

Section 3. Evolution de la gouvernance réglementaire et stratégie intégrée de l'ancien monopole : la question de la valeur des ressources politiques de la firme

1. Evolution de la gouvernance réglementaire
2. Conséquences pour la stratégie intégrée de l'ancien monopole

Section 4. Expansion internationale et stratégie défensive intégrée de l'ancien monopole

1. Anciens monopoles et expansion internationale
2. Les coûts d'intégration réglementaires

Conclusion du chapitre IV

CHAPITRE IV : L'EVOLUTION DU COMPORTEMENT STRATEGIQUE DE LA FIRME DEREGLEMENTEE - DEFINITION DE PROPOSITIONS THEORIQUES

Ce chapitre s'appuie sur les trois précédents pour bâtir un cadre théorique nouveau permettant d'analyser l'évolution du comportement stratégique des anciens monopoles au cours du processus de déréglementation. La contribution de ce chapitre se fera donc sous la forme de propositions théoriques, que les trois chapitres suivants tenteront de valider empiriquement. Nous commencerons par dégager une typologie des stratégies intégrées des anciens monopoles, c'est à dire des stratégies intégrant des activités économiques et des activités politiques. Notre typologie sera fondée essentiellement sur les deux champs théoriques sur lesquels s'est appuyée notre réflexion dans les chapitres I et III :

- la théorie de la ressource, selon laquelle la firme est composée d'un ensemble d'actifs tangibles et intangibles, ainsi que de savoir-faire organisationnels distinctifs (BARNEY, 1991; PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984), et qui peut soit utiliser ses ressources existantes ou développer de nouvelles ressources pour garantir son avantage concurrentiel (GRANT, 1991) ;
- l'analyse des activités politiques de la firme (EPSTEIN, 1969 ; HILLMAN et HITT, 1999 ; WEIDENBAUM, 1980), qui soutient que la firme dispose à la fois de ressources économiques et de ressources politiques, et se doit d'intégrer efficacement ces ressources sur les marchés réglementés (BARON, 1995 ; KEIM, 1981 ; YOFFIE, 1988);

La combinaison de ces deux champs théoriques nous permettra de dégager quatre stratégies génériques pour la firme déréglementée. Nous nous appuierons ensuite sur les éléments théoriques développés aux chapitres II et III pour établir les critères d'adoption par l'ancien monopole d'une stratégie intégrée de préférence à une autre, puis pour discuter les évolutions de la stratégie intégrée de ce type de firme au cours du processus de déréglementation. La suite du chapitre se concentrera sur une des stratégies intégrées. Il en étudiera l'efficacité au cours du processus de déréglementation et en discutera son évolution. En effet, comme l'a démontré la fin du chapitre I, on peut inférer de la littérature existante que la stratégie que nous nommerons *défensive intégrée*, et qui consiste pour

l'ancien monopole à freiner le processsus de déréglementation en utilisant ses ressources existantes, tout en tentant d'accélérer le développement de ses ressources économiques, est une stratégie optimale dans cette situation. Ce type d'entreprise n'aurait alors aucune incitation à changer de stratégie, et la conserverait le plus longtemps possible au cours du processus de déréglementation.

La seconde partie de ce chapitre sera pourtant de montrer que cette stratégie intégrée ne peut en fait qu'être éphémère pour l'ancien monopole, au regard des éléments théoriques présentés dans les chapitres II et III. Nous mettons notamment l'accent sur deux dimensions fondamentales, qui incitent finalement l'ancien monopole à changer de stratégie intégrée au cours du processus de déréglementation :

1. Le chapitre III a montré l'importance pour le bon développement de ressources économiques au sein de la firme, des fonctions de calcul économique et de vigilance. Or, nous mettrons en lumière ici le fait que ces deux fonctions ne peuvent donner leur plein rendement lorsque la firme maintient une stratégie politique strictement défensive. L'entreprise est donc contrainte à un certain point du processus de déréglementation de changer de stratégie politique, et donc aussi de stratégie intégrée, pour favoriser le développement des ressources économiques qui lui permettront d'être compétitive dans un environnement réellement concurrentiel.

2. Le chapitre II a mis l'accent sur le fait que le processus de déréglementation implique une évolution de la réglementation existante, mais surtout une évolution de la gouvernance réglementaire, c'est à dire des mécanismes gouvernant la mise en place et le suivi de la réglementation. L'ancien monopole dispose de ressources politiques très efficaces pour peser sur la réglementation tant que la gouvernance réglementaire reste inchangée. Cependant, il se trouve dans une situation identique aux nouveaux entrants lorsque cette gouvernance réglementaire change. Dans ce cas, les ressources politiques de l'ancien monopole deviennent en effet inopérantes. Cela oblige la firme, là encore, à changer de stratégie politique, et donc à revoir sa stratégie intégrée.

Si ces deux facteurs sont les éléments fondamentaux de notre démonstration, nous mettrons encore en lumière une troisième dimension qui pousse l'ancien monopole à renoncer à sa stratégie défensive intégrée : les contraintes liées au développement d'une stratégie internationale que l'ancien monopole peut souhaiter développer pour profiter de la globalisation du processus de

déréglementation. Dans ce cas en effet, la réciprocité qui a de fortes chances d'être réclamée par les gouvernements des pays ciblés par l'ancien monopole, oblige cette entreprise à précipiter les changements structurels entamés du fait des deux mécanismes ci-dessus. Ce facteur joue alors aussi un rôle important dans la remise en cause, par l'entreprise déréglementée, de sa stratégie défensive intégrée, et le pousse à évoluer vers un autre type de stratégie que nous étudierons de manière exploratoire.

La première section de ce chapitre s'attache à construire un cadre théorique mettant en lumière quatre stratégies génériques de la firme déréglementée, et bâtit les fondements analytiques permettant d'étudier l'évolution de ces stratégies. Les trois sections suivantes discutent les conditions d'évolution des stratégies de la firme déréglementée d'un type de stratégie vers une autre. La section 2 explique la difficulté à intégrer efficacement une stratégie politique défensive et une stratégie économique fondée sur le développement de ressources nouvelles. La section 3 s'attache aux conditions d'évolution de la gouvernance réglementaire, et montre son impact sur la stratégie intégrée de l'ancien monopole. La section 4 insiste sur les contraintes de l'expansion internationale, et suggère qu'elles jouent aussi un rôle significatif dans la transformation stratégique des anciens monopoles. Au cours de chacune de ces trois sections, nous définissons des propositions théoriques qui serviront de fondement aux applications empiriques développées dans les trois chapitres suivants.

Section 1. Stratégies politiques et stratégies économiques de la firme déréglementée au cours du processus de déréglementation : définition d'une typologie

L'objectif de cette section est de développer une typologie des stratégies intégrées de l'ancien monopole en s'appuyant sur les fondements théoriques proposés aux chapitres I, II et III. A partir de cette typologie, nous étudierons l'évolution de ces stratégies au cours du processus de déréglementation.

§ 1. Fondements théoriques

A. Avantage concurrentiel, stratégie et ressources de la firme

Comme le suggère le chapitre III, la théorie de la ressource a fait évoluer l'analyse stratégique en montrant que l'avantage concurrentiel vient souvent plus de la nature de la firme que de sa

capacité à bien choisir ou à bien analyser l'industrie dans laquelle elle évolue (BARNEY, 1991; PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984). C'est en se distinguant des autres firmes par ses actifs propres et routines organisationnelles accumulés au cours de son histoire que la firme obtient un avantage concurrentiel, notamment lorsque ces actifs et routines organisationnelles ont un caractère stratégique dans l'industrie dans laquelle évolue la firme (AMIT et SCHOEMAKER, 1993). De plus, l'approche par les ressources ne propose pas seulement une explication de la formation et de la nature de l'environnement concurrentiel, mais concerne aussi la formulation de la stratégie de la firme (GRANT, 1991). La stratégie de la firme doit alors se formuler en terme de ressources (COLLIS et MONTGOMERY, 1995). Ceci signifie que les choix stratégiques cruciaux opérés par les dirigeants de la firme sont fondés sur les ressources dont elle dispose actuellement (HALL, 1992; PETERAF, 1993), ainsi que sur les ressources qu'elle entend ou doit développer dans le futur (BARNETT et BURGELMAN, 1996 ; COHEN et LEVINTHAL, 1990 ; DIERICKX et COOL, 1989 ; GALUNIC et RODAN, 1998). Dans cette optique, le chapitre III a montré l'importance de la distinction entre 'utilisation des ressources existantes' et 'développement de ressources nouvelles'. Nous considérons successivement ces deux stratégies et la manière avec laquelle elles peuvent créer un avantage concurrentiel.

a. L'utilisation des ressources existantes

L'utilisation des ressources existantes peut mener à un avantage concurrentiel dans la mesure où c'est grâce à une bonne utilisation de ses ressources existantes que la firme peut obtenir un avantage en terme de coûts (PETERAF, 1993). RUMELT (1984) insiste sur le fait que c'est souvent l'utilisation productive des ressources accumulées par la firme dans le passé qui lui permet d'obtenir un avantage concurrentiel. L'idée que l'utilisation faite des ressources existantes peut mener à un avantage concurrentiel tient d'abord à l'importance de l'hétérogénéité des ressources des entreprises. Plusieurs auteurs montrent que les performances supérieures de certaines firmes s'expliquent par le caractère idiosyncrasique de leurs ressources (BARNEY, 1991 ; RUMELT, 1991), issu lui-même de phénomènes d'asymétrie d'information ou de chance (BARNEY, 1986) ainsi que de l'absence de

mobilité de certaines ressources humaines ou organisationnelles (MAHONEY et PANDIAN, 1992). Cette hétérogénéité vient aussi en grande partie de l'existence de modes de coordination uniques, grâce auxquels se fait l'allocation de ressources spécifiques à l'intérieur de la firme (MAJUMDAR, 1998).

Lorsque la coordination entre les ressources est efficiente, la firme peut non seulement bénéficier de l'efficacité technique individuelle de ces ressources, mais peut aussi maximiser les bénéfices collectifs liés aux interactions entre ressources humaines et organisationnelles au sein d'une même firme ((BARNEY et ZAJAC, 1994). La convergence des attentes des différents acteurs concernés au sein de la firme est une dimension cruciale de cette utilisation maximale des ressources (MALGREM, 1961), ainsi que la définition des incitations économiques et de systèmes de droits de propriété qui poussent les individus à la faire fonctionner (MOORE, 1992). MAJUMDAR (1998: 812) présente une étude empirique sur les opérateurs de télécommunications aux Etats Unis qui montre que l'avantage concurrentiel de certaines de ces entreprises sur les autres dépend en grande partie de la combinaison unique qu'elles opèrent entre leurs ressources, notamment leurs lignes téléphoniques, leurs équipements de connexion et leurs employés. Dans ce cas, la supériorité de ces firmes ne vient pas de la nature des actifs détenus, par eux-mêmes, mais bien de la manière dont ces actifs sont utilisés et coordonnés à l'intérieur de la firme. C'est l'idée soutenue par le courant fondé sur « l'utilisation des ressources ».

b. Le développement de ressources nouvelles

Si une utilisation efficiente des ressources existantes peut permettre à la firme d'obtenir un avantage concurrentiel, une autre voie pour ce faire est de développer de nouvelles ressources (MARCUS et GEFFEN, 1998). Nous avons vu au chapitre III que la littérature en ce domaine est nettement moins avancée qu'en ce qui concerne l'utilisation des ressources existantes. TEECE, PISANO et SHUEN (1996) soutiennent toutefois que ce type de stratégie, formulé en terme de ressources, est la plus efficace dans un environnement marqué par des évolutions technologiques rapides. Ce processus d'acquisition de ressources est toutefois un processus risqué, nécessairement

marqué par des essais et des erreurs (COLLINS et PORRAS, 1994), l'opportunisme de certains acteurs, ainsi que des échecs (REED et DEFILLIPPI, 1990). AVERCH et JOHNSON (1962) montrent que les firmes en situation de monopole réglementé ont de fortes incitations à sur-investir en capital, et donc à accumuler des ressources économiques en excès. Ces ressources peuvent ensuite être utilisées et coordonnées efficacement lors du processus de déréglementation.

c. Différences fondamentales entre les deux stratégies pour la firme déréglementée

L'objectif de cette partie est de montrer en quoi les deux stratégies évoquées ci-dessus, 'utilisation de ressources' et 'développement de ressources nouvelles' constituent bien deux catégories analytiques distinctes. Il convient d'abord de noter que les travaux réalisés sur les firmes déréglementées insistent tous sur la nécessité pour ces firmes de se focaliser sur un type d'objectif stratégique. Un premier argument concernant l'étanchéité de ces deux catégories d'analyse tient à l'importance, pour un ancien monopole souhaitant devenir une entreprise compétitive, de se focaliser sur un objectif stratégique.

SMITH et GRIMM (1987), dans une des seules analyses empiriques réalisées sur le sujet, montrent l'importance de la focalisation stratégique pour les firmes déréglementées. L'étude se concentre sur les 27 firmes du secteur ferroviaire aux Etats Unis dans la période suivant le début du processus de déréglementation de ce marché. Les auteurs identifient, à travers des jugements d'experts, cinq stratégies adoptées chacune par au moins deux opérateurs, et discutent ensuite de la focalisation de ces stratégies et de leurs performances constatées. Leurs résultats montrent que les entreprises ayant adopté une stratégie réellement focalisée, soit sur les coûts, soit sur l'innovation, sont celles qui affichent les meilleures performances[1]. Cette discussion montre que les anciens monopoles qui n'adoptent pas une stratégie bien focalisée s'exposent à des désillusions, ce qui les conduira rapidement à reconsidérer leur stratégie. Les anciens monopoles sont donc conduits 'de gré ou de force' à adopter une stratégie focalisée au cours du processus de déréglementation.

---

[1] MARCUS, dans une approche plus qualitative, souligne aussi le manque de focalisation stratégique qui caractérise souvent ces entreprises : « *limited focus on markets, limited attention to growth, and lack of concern about costs, while the main focus in on regulatory agency* » (MARCUS, 1984 : 102).

Reste toutefois à montrer en quoi les deux stratégies exprimées en terme de ressources (existantes ou en développement) sont véritablement distinctes. Un moyen de souligner cette distinction est de considérer certaines dimensions fondamentales de ces deux stratégies, et de montrer leur différence. Dans le cas de la firme déréglementée, trois dimensions peuvent être analysées : la structure de la firme requise, les clients sur lesquels la firme va focaliser son attention, ainsi que son attitude concurrentielle. Ces trois dimensions sont suffisamment larges et importantes pour insister sur la différence entre les deux types de stratégie, même si d'autres dimensions pourraient leur être ajoutées si l'optique était d'être exhaustif. Nous souhaitons seulement ici souligner certaines différences fondamentales entre les deux stratégies formulées en termes de ressources.

La structure de la firme

Pour ce qui est de la structure de la firme, il convient de rappeler que, même si certaines différences caractérisent l'organisation des anciens monopoles, ils disposent tous peu ou prou d'une structure organisationnelle de nature fonctionnelle et hiérarchique aux premières heures du processus de déréglementation (VIETOR, 1994). Cette structure correspond bien, en effet, à un environnement stable et peu concurrentiel (STRATEGOR, 1993). Ces entreprises peuvent choisir de parier sur le maintien de cette structure pour maximiser l'efficacité de l'utilisation des ressources existantes, ou bien tenter de transformer cette structure en une forme plus divisionnelle (ROBERTSON, WARD et CALDWELL, 1982). Cette forme plus divisionnelle permet d'accroître les incitations au développement de ressources nouvelles à l'intérieur de l'entreprise, ainsi que de stimuler l'innovation[2] (CHANDLER, 1962). Cela requiert aussi la création de mécanismes d'incitation à la fois pour les employés et les managers (VIETOR, 1994)[3].

---

[2] Pour une discussion des bénéfices liés à une organisation fonctionnelle ou à une organisation plus divisionnelle, on peut se référer à la littérature concernant la forme U et la forme M chez CHANDLER ou WILLIAMSON.

[3] VIETOR (1994 : 324) suggère ainsi la mise en place de mécanismes de compensation au mérite ou par intéressement au capital, ainsi que des systèmes d'évaluation des managers fondés sur une amélioration du rendement du capital dans la mesure où celui-ci est le plus souvent en excès au début du processus de déréglementation.

La focalisation sur le client

Le choix stratégique effectué par l'ancien monopole porte aussi sur les clients qu'il souhaite acquérir ou conserver, ainsi que sur ses investissements dans le domaine technologique. La stratégie fondée sur l'utilisation des ressources existantes vise avant tout à conserver la base installée de clients, ce qui suppose l'amélioration des technologies existantes mais pas nécessairement la recherche de rupture technologique (DOWLING et alii, 1994). A l'inverse, le développement de nouvelles ressources indique que l'ancien monopole se concentre sur l'acquisition de nouveaux clients, ainsi que sur l'expansion des technologies qu'il maîtrise et leur adaptation à de nouveaux marchés[4] (WINSTON, 1998).

L'attitude concurrentielle

Enfin, l'attitude concurrentielle est elle-aussi différente dans une stratégie focalisée sur l'utilisation des ressources existantes et sur le développement de ressources nouvelles (GRANT, 1991). Le premier type de stratégie se focalise sur l'acquisition d'informations concernant la base installée des clients existants, pour tenter de conserver cette clientèle en améliorant la qualité du service fourni. Dans une stratégie focalisée sur le développement de ressources nouvelles, l'acquisition des connaissances doit être totalement tournée vers la localisation de nouveaux besoins. Les anciens monopoles doivent notamment développer des savoir-faire en matière de marketing et d'innovation dans les politiques de prix[5].

Le tableau suivant résume les caractéristiques des deux stratégies fondées sur les ressources que peut adopter l'ancien monopole. Les trois caractéristiques identifiées concernent l'organisation de la firme, sa focalisation stratégique, et son attitude concurrentielle. D'autres dimensions pourraient certainement ajoutées à cette liste. Notre objectif est toutefois moins ici d'être exhaustif ou d'entrer dans le détail de ces différentes caractéristiques, que de montrer en quoi elles permettent de différencier les deux types de stratégies de l'ancien monopole.

---

[4] De nombreux travaux, dont les premiers sont probablement ceux de SCHUMPETER (1962) montrent qu'il est extrêmement difficile pour une firme, même quand elle n'est pas un ancien monopole, de réussir à la fois dans l'exploitation des technologies existantes et dans le développement de nouvelles technologies (HENDERSON et CLARCK, 1991).

Tableau 9 : Deux types de stratégies économiques formulées en termes de ressources pour l'ancien monopole

	Stratégie fondée sur l'utilisation des ressources économiques existantes	**Stratégie fondée sur le développement de ressources économiques nouvelles**
Organisation	Organisation fonctionnelle Pour la création de nouveaux produits, organisation hiérarchique	Organisation divisionnelle Pour la création de nouveaux produits, approche transversale
Focalisation stratégique	Technologies et clients existants	Nouvelles technologies ; nouveaux types de clients recherchant des services à valeur ajoutée
Attitude concurrentielle	Bonne connaissance des clients traditionnels ; connaissance des marchés monopolistiques	Apprentissage de la concurrence, de la veille technologique et commerciale, de la concurrence multipoints

De la discussion menée jusqu'ici, nous tirons donc deux conclusions. En premier lieu, une théorie de la firme déréglementée s'appuyant sur l'approche par les ressources implique de considérer deux dimensions susceptibles d'engendrer un avantage concurrentiel : l'utilisation des ressources existantes et le développement de nouvelles ressources. En second lieu, dans le cas de l'ancien monopole, ces deux types de stratégies sont exclusives, si bien qu'il est extrêmement difficile pour une telle entreprise de mener à bien les deux en même temps. Le choix entre utilisation des ressources existantes et développement de ressources nouvelles s'impose à l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation. Dans ce qui suit, nous investiguons une seconde dimension fondamentale pour comprendre le fonctionnement d'une firme déréglementée : la distinction entre ressources économiques et ressources politiques.

B. Ressources économiques et ressources politiques au sein de la firme déréglementée

Dans le sillage des travaux économiques présentés au chapitre I, de nombreux auteurs en management stratégique se sont attachés à montrer que la firme, en environnement réglementé,

[5] Que ce soit dans le secteur du transport aérien, des télécommunications ou même de la distribution d'électricité, sont apparues des pratiques de marketing extrêmement agressives, avec notamment des promotions de toutes sortes (WILSON, 1998).

tendait à adopter et à combiner deux types de stratégies : des stratégies économiques, et des stratégiques politiques (BARON, 1993 ; KEIM, 1981 ; MAHON et MURRAY, 1981 ; YOFFIE et BERGENSTEIN, 1985). Même si la plupart des travaux en stratégie se concentrent sur les ressources économiques de la firme, les firmes ont donc aussi des ressources politiques. C'est notamment le cas de la firme déréglementée, qui dispose non seulement de ressources économiques, comme nous l'avons vu à la section précédente, mais aussi de savoir-faire et d'actifs politiques lui permettant d'influencer les autorités publiques lors des débats pour ou contre l'adoption de nouvelles réglementations (CAWSON et alii, 1990 ; MAHON et MURRAY, 1980 ; VIETOR, 1994).

Comme dans le cas des ressources économiques, la firme peut soit utiliser ses ressources politiques existantes, soit tenter de fonder sa stratégie sur le développement de nouvelles ressources politiques. Il convient d'étudier plus avant le contenu de cette distinction entre stratégie fondée sur l'utilisation des ressources existantes et stratégie fondée sur le développement de nouvelles ressources dans le cadre des activités politiques de la firme.

a. L'utilisation des ressources politiques existantes par l'ancien monopole

La firme déréglementée peut d'abord miser sur ses ressources politiques existantes. Comme nous l'avons évoqué au chapitre II, cette stratégie revient à parier sur une faible évolution de l'environnement institutionnel, et donc sur le maintien de contrats implicites existant entre la firme déréglementée et les autorités institutionnelles qui réglementent le secteur (GOLDBERG, 1976, 1980). Cette stratégie vise à maintenir l'équilibre sur le marché politique, et donc à ralentir l'évolution du processus de déréglementation. En ce sens, il est fondamental de rappeler ici qu'une stratégie fondée sur l'utilisation des ressources politiques existantes s'apparente en fait pour l'ancien monopole à une stratégie politique défensive, dont l'objectif est de bloquer ou tout au moins de freiner le processus de déréglementation.

Des exemples de ces ressources politiques traditionnelles dans le cas des monopoles déréglementés sont ainsi :

• le maintien de mesures en accord avec la politique économique du gouvernement (maintien de prix bas pour les services de base pour lutter contre l'inflation, stratégies d'investissement pour soutenir la croissance économique, emploi massif pour juguler le taux de chômage, etc.) (CAWSON et alii, 1990 ; VIETOR, 1994) ;

• le soutien aux grandes entreprises nationales (par exemple par des prises de participation) (DUMEZ et JEUNEMAITRE, 1991) ;

• la fourniture d'un service universel, au même prix quel que soit l'endroit ou le volume consommé (WILSON, 1993).

En utilisant ces ressources politiques existantes, l'ancien monopole contribue à maintenir l'équilibre du marché politique, et freine ainsi le processus de déréglementation. L'entreprise peut toutefois opter pour une stratégie politique différente, fondée, elle, sur le développement de ressources politiques nouvelles.

b. Le développement de nouvelles ressources politiques

De même que dans le cas des ressources économiques, l'ancien monopole a non seulement la possibilité d'utiliser ses ressources politiques existantes, mais aussi de développer de nouvelles ressources politiques. Cela représente toutefois un choix stratégique important car il suppose que l'entreprise renonce à ses relations privilégiées avec les autorités politiques pour en développer d'autres de nature différente. En ce sens, l'entreprise ne contribue plus à maintenir l'équilibre sur le marché politique, mais bien à faire évoluer le processus de déréglementation (WEINGAST, 1981).

La firme peut ainsi développer de nouvelles ressources politiques dans le but d'obtenir un avantage concurrentiel lié à l'émergence de nouveaux acteurs institutionnels, ou bien de fournir une réponse nécessaire à l'émergence de ces acteurs (BARON, 1993). Le chapitre II a rappelé que le processus de déréglementation n'impliquait pas seulement une évolution de la réglementation, mais aussi une transformation de la gouvernance réglementaire (LEVY et SPILLER, 1994). C'est pour s'adapter à cette transformation de la gouvernance réglementaire que l'ancien monopole se doit de développer de nouvelles ressources politiques.

c. Différences fondamentales entre les deux stratégies pour la firme déréglementée

Là encore, pour étudier l'étanchéité des deux stratégies politiques de la firme exprimées en terme de ressources, nous en comparons les principales caractéristiques. HILLMAN et HITT (1999) montrent qu'une stratégie politique exprimée en terme des ressources politiques de la firme revient à considérer trois dimensions : le choix d'un type de relation, un choix organisationnel et un choix en terme d'attitude concurrentielle. Pour l'ancien monopole, dans le cas où sa stratégie est fondée sur l'utilisation de ses ressources existantes, la firme choisira plutôt une approche relationnelle, pour maintenir les liens unissant la firme et les autorités politiques et réglementaires (DEAN et BROWN, 1995). De même, la stratégie de la firme sera essentiellement individuelle, les ressources politiques de la firme étant suffisante pour influencer les réglementations futures. Enfin, la firme fondera sa stratégie sur ses relations privilégiées avec les autorités réglementant traditionnellement l'industrie, en s'appuyant notamment sur l'importance de l'entreprise et de l'industrie pour l'économie du pays toute entière, ainsi que sur des points précis comme l'emploi. A l'inverse, si la firme déréglementée choisit le développement de ressources politiques nouvelles, elle ne pourra s'appuyer sur des relations de long terme et devra plutôt adopter une approche plus transactionnelle (MACNEIL, 1974, 1980). De même, l'environnement politique devenant beaucoup plus concurrentiel, la firme aura vraisemblablement tendance à former des alliances avec d'autres firmes ou groupes d'intérêt, et à fonder sa tactique sur la fourniture d'information aux autorités publiques.

L'objectif de cette discussion était de montrer que les deux stratégies formulées en terme de ressources politiques de la firme déréglementée, 'utilisation des ressources existantes' et 'développement de ressources nouvelles', sont mutuellement exclusives. En d'autres termes, la firme déréglementée ne peut adopter ces deux approches en même temps.

Tableau 10 : Différences entre ressources politiques traditionnelles et ressources politiques nouvelles développées par l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation

	Stratégie fondée sur le maintien des ressources politiques traditionnelles	**Stratégie fondée sur le développement de ressources politiques nouvelles**
Organisation	Individuelle	Individuelle ou collective (création de groupes d'intérêt ad hoc)
Focalisation stratégique	Relations de long terme	Transactions de court terme
Attitude concurrentielle	Relations monopolistiques avec des ministères ou autorités réglementaires	Attitude concurrentielle, fondée sur la fourniture d'informations et sur le lobbying

Ces deux stratégies apparaissent donc peu conciliables au sein de la firme. En effet, pour être efficace dans le développement de nouvelles ressources politiques, la firme doit renoncer aux caractéristiques essentielles de sa stratégie politique traditionnelle. De la discussion menée dans cette section, nous déduisons donc que la stratégie de la firme déréglementée s'appuie à la fois sur des ressources économiques et sur des ressources politiques, que de l'intégration de ces deux types de ressources peut venir un avantage concurrentiel conséquent pour ce type de firme, et que la distinction entre 'utilisation des ressources existantes' et 'développement de nouvelles ressources' s'applique non seulement pour les ressources économiques de la firme, mais aussi pour ses ressources politiques. Les résultats de cette discussion théorique, combinés à ceux de la section précédente, nous permettent maintenant de proposer une typologie des stratégies de la firme déréglementée.

§ 2. Quatre stratégies intégrées possibles pour l'ancien monopole

Deux dimensions stratégiques ont été identifiées pour caractériser la stratégie des anciens monopoles au cours du processus de déréglementation : une dimension concernant les modes d'obtention de l'avantage concurrentiel à travers les ressources de la firme (utilisation des ressources existantes / développement de nouvelles ressources), et une dimension tenant à la nature des ressources détenues (ressources économiques / ressources politiques). De ces deux dimensions

découlent quatre stratégies intégrées que peut adopter l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation (Tableau ci-dessous) :

❶ **la stratégie du statu quo** lorsque l'ancien monopole décide de miser sur ses ressources économiques existantes ainsi que sur ses ressources politiques existantes ;

❷ **la stratégie opportuniste intégrée** lorsque l'ancien monopole décide de développer de nouvelles ressources politiques, visant ainsi à faire évoluer la réglementation existante, tout en conservant des ressources économiques identiques ;

❸ **la stratégie défensive intégrée** quand l'entreprise tente de freiner le processus de déréglementation en utilisant ses ressources existantes, tout en développant de nouvelles ressources économiques pour se préparer à la concurrence des nouveaux entrants ;

❹ **la stratégie proactive intégrée** lorsque l'entreprise décide à la fois de développer des ressources économiques et des ressources politiques nouvelles.

Tableau 11 : Les quatre stratégies intégrées de l'ancien monopole.

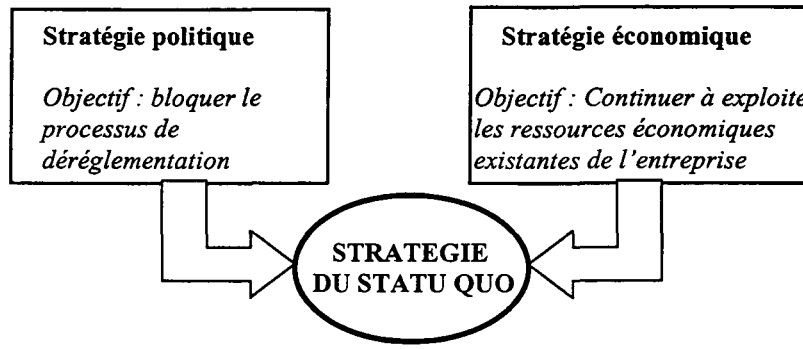
Activités politiques / Activités économiques	**Stratégie focalisée sur l'utilisation des ressources politiques traditionnelles (héritées de la réglementation)**	**Stratégie focalisée sur le développement de nouvelles ressources politiques**
Stratégie focalisée sur l'utilisation des ressources économiques traditionnelles (héritées de la réglementation)	STRATEGIE DU STATU QUO ❶	STRATEGIE OPPORTUNISTE INTEGREE ❷
Stratégie focalisée sur le développement de nouvelles ressources économiques	STRATEGIE DEFENSIVE INTEGREE ❸	STRATEGIE PROACTIVE INTEGREE ❹

Dans ce qui suit, nous étudions en détail le contenu de ces quatre stratégies intégrées que peut adopter l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation.

A. La stratégie du statu quo

Cette stratégie vise à maintenir la rente de monopole que se partagent, à travers la réglementation du marché, les dirigeants de la firme, ses employés, mais aussi le plus souvent les autorités de réglementation, ainsi que les hommes politiques en place (CREW et ROWLEY, 1986 ; TULLOCK, 1967). L'ancien monopole adopte donc des activités politiques, fondées sur ses ressources politiques existantes, qui lui permettront de maintenir le statu quo sur le marché politique, c'est à dire de conserver l'équilibre existant sur ce marché (McCHESNEY, 1997).

Figure 21 : Mode d'intégration des activités économiques et politiques au sein d'une stratégie du statu quo



Cette stratégie peut être adoptée par les anciens monopoles pour trois raisons. D'abord, parce que leurs dirigeants ne voient pas comment le marché politique permettrait une déréglementation du marché, et accordent donc seulement une faible probabilité à celle-ci de se produire (DERTHICK et QUIRCK, 1985). Avec cette stratégie, les dirigeants conservent donc la rente de monopole décrite au chapitre I. Ensuite, parce que les fonctions de calcul économique et de vigilance sont suffisamment diminuées au sein de la firme pour empêcher ou limiter la découverte d'opportunités stratégiques que peut faire naître ou que peut accompagner la déréglementation. Ainsi, AT&T, qui fut pendant de longues années le symbole et le fer de lance des évolutions technologiques aux Etats Unis (VIETOR, 1994) déclarait dans les premières heures du processus de déréglementation des télécommunications : « *Revolutionary technological changes called for a reversal of regulatory will not take place, and nothing calls into question the case for a single nationwide network of telecommunications services,*

centrally planned and subject to government regulation »[6]. Enfin, les dirigeants de l'ancien monopole peuvent décider d'adopter cette stratégie lorsque le problème politique que constitue la déréglementation est si saillant, par exemple du fait de l'action des syndicats, qu'ils préfèrent attendre avant de transformer les pratiques en vigueur à l'intérieur de l'entreprise[7] (DEBANDE, 1999 ; DUMEZ et JEUNEMAITRE, 1991).

Cette stratégie est toutefois risquée pour les anciens monopoles, car elle ne garantit en rien l'avenir de la firme si la déréglementation a effectivement lieu. Les entreprises de transport aérien aux Etats Unis, qui disposaient de quasi-monopoles sur leurs routes de 1950 à la fin des années 70, adoptèrent ainsi une stratégie du statu quo (WEINGAST, 1981). Alors que le processus de déréglementation était déjà en phase de progression, les organisations, elles, n'évoluèrent pas. Quand la libéralisation du marché fut en effet prononcée en 1978, les anciens monopoles se trouvèrent pour la plupart dans une situation très difficile, ce qui permit à plusieurs nouveaux entrants, souvent de taille moyenne, de rentrer avec succès sur le marché[8] (MARCUS, 1984: 120). La stratégie du statu quo peut toutefois permettre à certaines organisations de conserver un monopole, comme l'illustre l'exemple des services postaux en Europe, développé ci-dessous.

Encadré 13 : Un exemple de stratégie du statu quo : le secteur postal en Europe
D'après CAMPBELL (1994 : 123-149)

En Juin 1992, la Commission Européenne publia son premier rapport concernant la déréglementation du secteur postal. Les anciens monopoles des PTT (Poste et Télécommunications) Européens s'opposèrent vigoureusement à ce premier rapport, ainsi qu'à tous les autres qui suivirent. La stratégie défensive des anciens monopoles s'appuya essentiellement sur chacun de leurs ministères nationaux, sur les conséquences sociales de l'ouverture à la concurrence d'un tel secteur, sur une bonne connaissance des méandres de la réglementation européenne, ainsi que sur des manœuvres tentant de discréditer les nouveaux entrants. Forts de leur monopole et de leur influence politique, les anciens monopoles ne tentèrent pas de développer de nouvelles ressources économiques, et restèrent essentiellement concentrés sur les services postaux traditionnels.

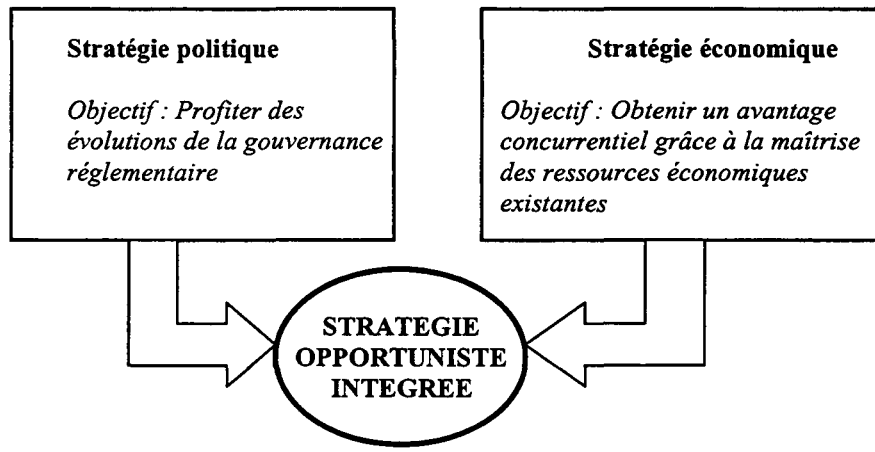
[6] Cette citation est tirée du Defendants' First Statement of Contentions and Proof, *U.S. v. American Telephone and Telegraph*, 45 Civ., N° 74-1698 (D.D.C. 1979).
[7] ROBERTSON, WARD et CALDWELL (1982: 20) affirment par exemple que les dirigeants des anciens monopoles « *view deregulation with something less than enthusiasm and are even lobbying against it* ».
[8] Parmi ceux-là, on trouve Southwest Airlines ou US Airways. Toutefois, hormis ces quelques succès, nombreux furent les entrants qui échouèrent (WINSTON, 1998).

Les nouveaux entrants, souvent d'origine américaine, pénétrèrent à l'inverse sur les segments les plus délaissés par les anciens monopoles, tels que les courriers internationaux et les courriers rapides. Sur le plan politique, ils créèrent aussi l'IECC (*International Express Carrier Conference*) pour tenter de contrer cette stratégie du statu quo pratiquée par les anciens monopoles, mais ne le processus de déréglementation en progressa toutefois que très lentement vers une libéralisation du marché.

B. La stratégie opportuniste intégrée

Dans ce cas de figure, l'ancien monopole ne maintient plus l'équilibre sur le marché politique, mais accepte plutôt le processus et tente de le façonner à son avantage. Cette stratégie est fondée sur le développement de nouvelles ressources politiques, visant à s'appuyer sur d'autres autorités que les autorités qui constituaient jusque là la gouvernance réglementaire dans ce secteur. Un recours accru au lobbying auprès de la Commission européenne nécessite par exemple le développement de nouvelles structures et de nouvelles compétences pour des anciens monopoles européens qui concentraient jusque là leur effort sur leurs ministères nationaux (COEN, 1997). Cette stratégie politique ne s'accompagne toutefois pas d'une stratégie de développement de nouvelles ressources économiques, l'ancien monopole préférant rester concentré sur ses actifs et savoir-faire traditionnels.

Figure 22 : Mode d'intégration des activités économiques et politiques au sein d'une stratégie opportuniste intégrée



C'est une stratégie que nous avons baptisée opportuniste car elle se produit le plus souvent lorsque l'ancien monopole profite des velléités de certains acteurs, comme par exemple les consommateurs, de déréglementer le secteur pour accélérer lui-même cette déréglementation. Les

dirigeants de l'ancien monopole espèrent ainsi que l'avancée du processus de déréglementation suscitera une remise en cause de la gouvernance réglementaire existante, et donc une redistribution des rentes plus à leur profit. TESKE (1991) montre comment US West, l'un des opérateurs de télécommunications issus du démantèlement d'AT&T aux Etats Unis, a adopté ce type de stratégie pour prendre de vitesse ses concurrents et accéder ainsi à une meilleure distribution de la rente. MARCUS (1984) propose aussi l'exemple du secteur du gaz aux Etats Unis, résumé dans l'encadré ci-dessous.

Encadré 14 : Un exemple de stratégie opportuniste au cours du processus de déréglementation : le secteur du gaz naturel aux Etats Unis (D'après MARCUS, 1984 : 109-119)

Dans le secteur du gaz naturel aux Etats Unis à la fin des années 1970, les producteurs apparurent comme les principaux opposants à la réglementation en place, et développèrent et ainsi des ressources politiques nouvelles en vue de favoriser le développement du processus de déréglementation. En effet, la réglementation avait été créée pour empêcher les producteurs de gaz naturel de disposer de rentes de monopole, et donc pour protéger les clients. Par un dispositif réglementaire complexe, une autorité de réglementation fixait les prix que devaient respecter les producteurs et les empêchait ainsi de réaliser des profits considérés comme trop élevés. De plus, maintenir des prix bas pour le gaz naturel était considéré comme étant dans l'intérêt général, notamment pour remplacer le chauffage à charbon dans les demeures américaines. L'autorité de régulation était dans ce cas capturée non pas par les producteurs de gaz naturels, mais plutôt par les consommateurs. Le groupe d'intérêt constitué par un puissant groupe de consommateurs du nord du pays effectuait une pression constante pour que soit maintenue la réglementation.

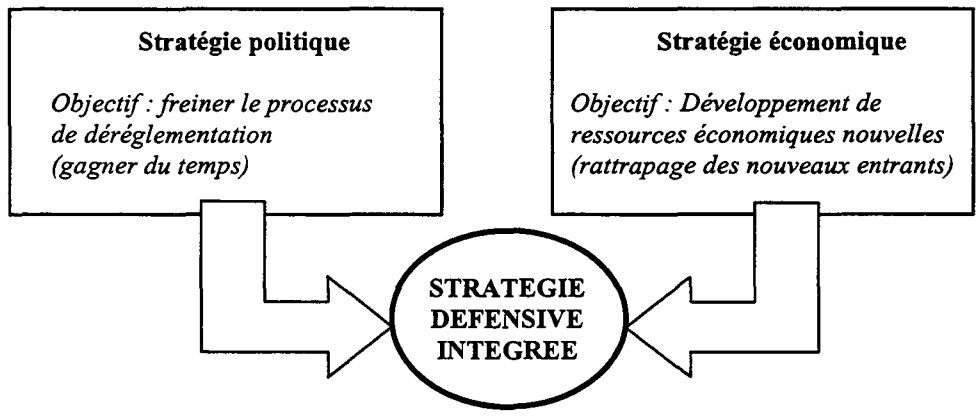
En 1978, le Congrès vota un nouvel *Natural Gas Policy Act*, qui s'engagea à déréglementer le contrôle des prix sur le gaz naturel. Cela mit plusieurs années à se concrétiser, mais les prix du gaz naturel augmentèrent finalement de manière significative à partir de 1982, notamment sous l'effet de pénuries. Il est toutefois intéressant de noter que les producteurs de gaz, i.e. les grandes compagnies pétrolières, ne cherchèrent pas à profiter de la déréglementation pour développer de nouvelles ressources économiques. Leurs systèmes de production demeurèrent identiques, les innovations dans le secteur étant introduites par les petits producteurs indépendants, nouveaux entrants qui se concentraient sur la recherche de nouveaux gisements de gaz alors que les grandes compagnies ne cherchaient le gaz qu'à travers leur recherche de pétrole. Concentrées sur le pétrole, ces dernières ne souhaitaient pas faire d'investissements très spécifiques dans le gaz. Ainsi, leur stratégie intégrée était

essentiellement une stratégie opportuniste visant à modifier la gouvernance réglementaire et à obtenir une plus grande liberté de fixer les prix.

C. La stratégie défensive intégrée

La stratégie défensive intégrée est au cœur de notre réflexion. En effet, nous suggérons plus loin qu'il s'agit de la stratégie que la plupart des anciens monopoles adoptent au départ du processus de déréglementation (DERTHICK et QUIRCK, 1985 ; VIETOR, 1994). Ces entreprises tentent de profiter de leurs ressources politiques existantes, qu'aucun acteur ne peut véritablement égaler aux premières heures de la déréglementation, pour bloquer l'entrée de nouveaux entrants. Dans le même temps, l'ancien monopole profite du temps obtenu pour développer de nouvelles ressources économiques, et pour financer le développement de ces ressources grâce à sa rente de monopole. De nombreux auteurs, au cours d'études de cas, ont mis en lumière ce type de comportement adopté par l'ancien monopole. C'est notamment le cas de THIERER (1994) pour les télécommunications américaines, WEINGAST (1981) pour les transports aériens aux Etats Unis, CAWSON et alii (1990) pour les télécommunications en Europe, ROBYN (1987) ou TESKE et alii (1994) pour le transport routier aux Etats Unis, HOPPER (1994) pour le secteur du gaz en Europe.

Figure 23 : Mode d'intégration des stratégies économiques et politiques au sein d'une stratégie défensive intégrée



L'objectif des activités politiques de l'ancien monopole est alors de miser sur ses ressources existantes pour maintenir le statu quo sur ce marché politique (DERTHICK et QUIRCK, 1985 ;

WEINGAST, 1981). Cette stratégie a ainsi pour but de profiter des ressources politiques de l'ancien monopole, mais non pas pour bloquer définitivement le processus, comme dans la stratégie du statu quo, mais plutôt pour le freiner suffisamment longtemps pour pouvoir développer les ressources économiques qui permettront à l'ancien monopole d'être compétitif face aux nouveaux entrants (CAVE et WILLIAMSON, 1997). Compte tenu de la nature des ressources politiques existantes au sein de l'ancien monopole et du besoin de développement de ressources nouvelles, cette stratégie semble être appropriée. Les travaux présentés à la fin du chapitre I appuient cette affirmation. Un des objets de ce chapitre est toutefois de la discuter, comme nous y reviendrons ultérieurement.

Encadré 15 : Un exemple de stratégie défensive intégrée : Electricité de France (Source: Presse)

« *There are moments when it seems as though the only question in the European electricity industry is whether, by the time Electricité de France is removed from its protective cocoon, there will be anyone left to compete with it* »
The Financial Times, The Lex Column, 17 Mai 2001

Le processus de déréglementation du marché de la distribution d'électricité en Europe a commencé au milieu des années 1990, sous l'influence de la Commission Européenne. Electricité de France (EDF), le monopole pour le marché français, a rapidement évolué d'une stratégie du statu quo à une stratégie défensive intégrée, pour profiter le plus longtemps possible de sa situation privilégiée tout en se préparant activement à la concurrence. EDF utilise en effet ses ressources politiques auprès du gouvernement français pour freiner le processus de déréglementation à l'échelon national et européen, mais développe aussi des ressources économiques nouvelles, notamment en se diversifiant à l'international et en développant des savoir-faire dans les nouveaux modes de négociation d'électricité comme le *trading*. EDF a par exemple créé en 1999, en collaboration avec Louis Dreyfus, une filiale de *trading* à la bourse de Londres pour ses activités de gaz naturel et d'électricité.

De même, en interne, l'entreprise a mis en place de nouvelles méthodes de gestion, de nouveaux savoir-faire ainsi qu'une culture plus entrepreneuriale. Cela passe notamment par la recherche systématique de segments nouveaux. Ces derniers pourraient caractériser de nouvelles formes de concurrence, de nouvelles méthodes de contrôle des coûts ainsi que l'identification de possibilités de réduction de coûts, ainsi qu'une véritable attention aux usagers : segmentation du marché, analyse fine des besoins, gestion active de la demande. C'est toutefois à l'international que l'entreprise a le plus activement redéployé ses ressources économiques. EDF réalise aujourd'hui près de 20% de son chiffre d'affaire hors de France, et a notamment réussi à pénétrer de nombreux marchés en Europe occidentale et en Europe de l'Est, en Amérique centrale, ainsi qu'en Chine ou en Inde.

Sur le plan des activités politiques défensives, les efforts de l'entreprise ont d'abord porté sur son ministère de tutelle, avec lequel l'entreprise travaillait en étroite collaboration depuis plus de cinquante ans. Cela lui a permis de bloquer la directive européenne, puis son adaptation en droit français. Alors que la directive devait être transposée en droit français en février 1999, elle ne l'était toujours pas au début de l'année 2000[9]. EDF a même obtenu des autorités françaises l'instauration d'une obligation pour les nouveaux entrants d'adopter une convention collective, maintenant ainsi une partie de la rente appropriée par ses employés, ainsi que le maintien du 1% du chiffre d'affaire octroyé au comité d'entreprise, et ceci malgré la nouvelle directive européenne. Avec 30% du marché électrique ouvert à la concurrence au début 2001, la France reste loin de ses partenaires européens dont la moyenne est de 66%. La Commission a rappelé plusieurs fois à l'ordre les autorités françaises en raison de ce retard, sous l'impulsion notamment des gouvernements britanniques et espagnols.

D. La stratégie proactive intégrée

Cette stratégie vise à remettre en cause la gouvernance réglementaire existante ou bien à s'adapter à une nouvelle gouvernance réglementaire, pour favoriser le développement de ressources économiques nouvelles. Elle suppose aussi le développement de nouvelles ressources politiques, créées spécialement pour soutenir ce développement des ressources économiques. Nous utilisons le terme *proactive* dans le même sens que WEIDENBAUM (1980), lorsqu'il distingue trois types de stratégie politique pour la firme : la réaction passive, l'anticipation positive, et l'approche proactive. Cette dernière suppose que l'entreprise n'attend pas les évolutions de la politique publique et de la gouvernance réglementaire, mais tente au contraire de les faire naître et de les piloter. Comme le note BAYSINGER (1984), ce type de stratégie est incontournable sur un marché politique concurrentiel où, si la firme ne réagit qu'une fois que les évolutions réglementaires ont déjà été amorcées, d'autres intérêts peuvent avoir effectué un fort lobbying en amont de la réglementation rendant toute réaction ex-post très difficile. Dans ce cas, la firme doit s'impliquer le plus en amont possible du processus de réglementation, pour que les issues de ce processus correspondent le mieux possible au contenu de sa stratégie économique (HILLMAN et HITT, 1999: 829).

[9] Voir par exemple Financial Times, 3 avril 1999 ou Les Echos, 16 janvier 2001.

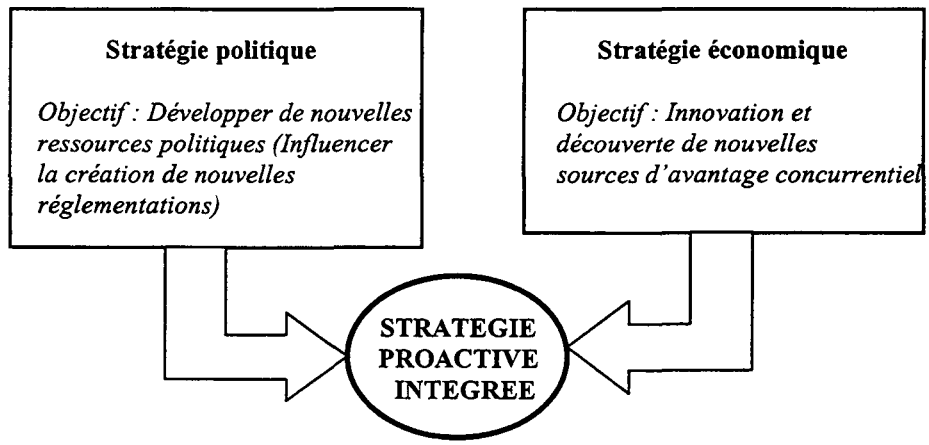
Stratégie économique et stratégie politique sont ici totalement imbriquées. Cela signifie aussi que la stratégie politique de la firme doit être aussi flexible que possible pour s'adapter à la fois aux évolutions de la stratégie économique de la firme, et aux évolutions du marché politique lui-même. Dans cette optique, la stratégie politique de la firme n'est pas fondée sur un engagement de long terme pris auprès de certaines autorités politiques, et ne peut prendre acte qu'à travers des relations de court terme qui garantissent une grande flexibilité. Cette stratégie politique pratiquée dans le cadre d'une stratégie proactive intégrée est donc bien différente de celle participant à la stratégie défensive intégrée présentée précédemment. Alors que cette dernière implique un fort *commitment* à ralentir le processus de déréglementation en conservant le système institutionnel en place, la stratégie proactive intégrée suppose une approche plus flexible où la firme ralentira le processus par moment, l'accélèrera à d'autres, voire le déplacera pour faire changer la réglementation de nature. La stratégie politique de la firme est alors conçue en prise directe avec sa stratégie économique, qui est elle-même beaucoup plus flexible et changeante car fondée sur l'innovation et le développement de ressources économiques nouvelles.

De nouvelles ressources politiques sont alors nécessaires pour mener à bien ce type de stratégie intégrée. En effet, l'absence de *commitment* auprès d'une ou de plusieurs autorités politiques pousse la firme à mettre en place des compétences diverses et plus à même de s'adapter à différents types d'institutions. COEN et WILLMAN (1998) étudient par exemple l'évolution de la fonction réglementaire au sein des anciens monopoles britanniques dans les secteurs du gaz, de l'électricité, des transports et des télécommunications. Ils montrent comment ces entreprises ont mis en place une organisation totalement remaniée de leurs départements chargés de la réglementation, visant d'abord à la flexibilité et à une bonne intégration avec les objectifs de la firme en terme de stratégie économique[10].

Cette stratégie politique est adaptée à un environnement politique concurrentiel, où l'accès au marché politique est aisé et où les différents acteurs ne peuvent agir individuellement, et doivent le plus souvent créer des alliances *ad hoc* pour espérer voir leur point de vue adopté. De même, ce type

de stratégie est particulièrement important dans un environnement institutionnel où la gouvernance réglementaire est en phase d'évolution, et où plusieurs autorités se partagent ainsi la gouvernance réglementaire. COEN (1999) montre par exemple comment la montée en puissance de la Commission Européenne au sein du processus de formation des réglementations en Europe a modifié les comportements politiques des différents acteurs, rendant l'environnement politique plus concurrentiel et plus ouverts aux intérêts étrangers, et poussant ainsi les firmes à mettre en place des alliances *ad hoc* plutôt que d'influencer la réglementation par l'intermédiaire de leurs ministères nationaux.

Figure 24 : Mode d'intégration des stratégies économiques et politiques au sein d'une stratégie proactive intégrée



Encadré 16 : Un exemple de stratégie proactive intégrée : la Deutsche Post (Source : The Economist, 18 Novembre 2000, Rapports d'activité de la firme)

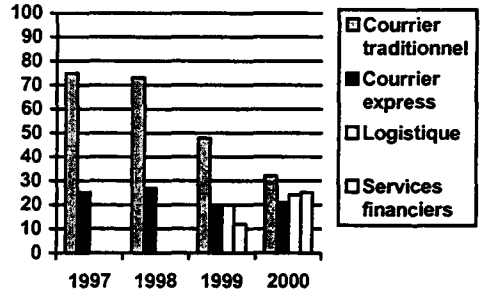
L'arrivée de Klaus Zumwinkel, un ancien de McKinsey, à la tête de la Deutsche Post en 1990 marque un tournant pour le monopole postal allemand. Jusque là, l'entreprise affiche des comptes négatifs et est considérée par tous comme un géant en sommeil et sans grande ambition. Le début des années 1990, sur fond de déréglementation, est placé sous le signe d'une reprise en main vigoureuse des activités traditionnelles du monopole, qui sera suivie à partir de 1996 par la diversification vers de nouvelles activités économiques. Dans le même temps, la stratégie politique défensive pratiquée jusque là par l'entreprise est elle-aussi remise en cause.

[10] Les auteurs citent ainsi un des managers interrogés lors de leur étude, qui affirmait : « *We need to be close to the business and involved in the business planning process - there are strategic opportunities for competitive advantage within the regulatory framework* » (COEN et WILLMAN, 1998 : 34).

De 1990 à 1996, la qualité des services postaux proposés par la Deutsche Post s'est certes améliorée significativement, mais l'entreprise ne se risquait pas encore à développer de nouvelles ressources économiques. De même, la firme conservait une stratégie politique relativement défensive, à l'instar de la plupart des postes européennes, exceptée la Poste néerlandaise.

La transformation de l'ancien monopole postal a toutefois rendu nécessaire une transformation en profondeur des activités économiques de la firme, avec notamment un fort développement de ressources économiques nouvelles. Le tableau suivant relate l'évolution de la répartition du chiffre d'affaire de la Deutsche Post de 1997 à 2000, et montre combien les activités économiques de l'entreprise ont évolué.

Evolution de la répartition du chiffre d'affaire (1997-2000)
(En ordonnée : pourcentages) (Source : Rapports d'activité)



Le changement de stratégie intégrée de la Deutsche Post a commencé en 1997. La firme s'est d'abord lancée dans de nouvelles activités, si bien que la logistique et les services financiers sont rapidement devenus des divisions très importantes. Dans le même esprit, la part des ventes réalisées à l'international a évolué de moins de 2% en 1997 à près de 30% en 2000. Là encore, cette expansion a nécessité le développement de ressources économiques nouvelles, notamment sur le plan commercial. La Deutsche Post estime que ce chiffre sera de près de 40% dès 2001. Ce changement de stratégie économique s'est d'abord fait au moyen d'acquisitions. L'achat de DHL en 1999 est d'ailleurs pour beaucoup dans l'internationalisation récente de la Deutsche Post. Les acquisitions ont aussi porté sur des firmes du secteur de la logistique, comme Danzas, une entreprise suisse, the European operations of Nedlloyd, une firme danoise, America's Air Express International, ou le Suédois ASG. Intégrer ces acquisitions au sein de la Deutsche Post représente là encore un défi d'envergure en terme de développement de ressources économiques nouvelles.

Concernant sa stratégie politique, la Deutsche Post ne peut aujourd'hui se contenter de la réglementation actuelle du marché des services postaux en Europe. La Deutsche Post est ainsi devenue un des artisans les plus actifs, avec la Poste Néerlandaise, de la déréglementation du secteur en Europe. Cela s'est aussi accompagné d'une position politique nettement moins défensive sur son marché domestique, où son monopole ne sera bientôt limité qu'aux lettres de moins de 100 grammes. En ce sens, la déréglementation du marché allemand est nettement plus avancée que dans la plupart des autres pays d'Europe. Certains monopoles postaux, notamment La Poste française et le Post Office britannique, conservent eux une stratégie politique extrêmement défensive auprès des institutions européennes comme sur le marché domestique.

Si la Deutsche Post affiche ainsi une stratégie politique poussant au développement de la déréglementation en Europe, l'entreprise dispose aussi de ressources politiques importantes lui permettant d'influencer les politiques publiques, notamment sous la forme de subventions. L'Etat fédéral allemand, très enclin à supporter les offensives stratégiques de l'ancien monopole, a ainsi participé indirectement au rachat des sociétés évoquées plus haut. Les autorités antitrust allemandes ainsi que la Commission de Bruxelles enquêtent toutefois sur le bien-fondé de ces manœuvres, incitant la Deutsche Post à se défendre de toute manipulation illicite. En ce sens, l'ancien monopole a développé de nouvelles ressources politiques pour mettre en place sa stratégie politique, ces ressources étant à la fois plus internationales que les ressources politiques existantes, mais aussi plus spécifiques à certaines institutions et plus flexibles pour mieux soutenir le développement des ressources économiques.

La Deutsche Post a donc adopté une stratégie proactive intégrée, renonçant à se contenter de défendre son marché domestique pour pouvoir se diversifier sur le plan sectoriel et géographique, et développer dans ce cadre de nouvelles ressources économiques. Cette stratégie proactive intégrée a donc mené l'ancien monopole à développer des ressources politiques nouvelles, dans le but de soutenir au mieux le développement de ses ressources économiques. En novembre 2000 débutait la privatisation de la Deutsche Post, laissant ainsi les marchés évaluer le bien fondé de cette stratégie proactive intégrée.

Il y a ainsi plusieurs stratégies possibles pour les entreprises déréglementées. Dans ce qui suit, nous proposons une analyse dynamique de cette matrice, suggérant le fait que l'ancien monopole évolue le plus souvent d'une stratégie à l'autre au cours du processus de déréglementation.

§ 3. Critères de choix d'une stratégie intégrée

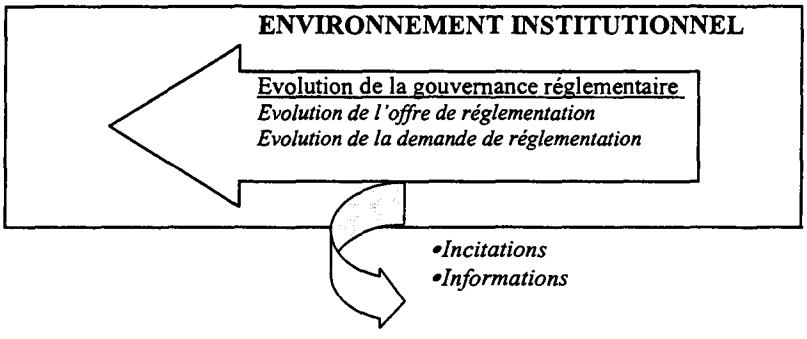
Une théorie de la stratégie intégrée de la firme déréglementée ne serait pas complète sans une analyse des dimensions gouvernant le choix en faveur d'une stratégie ou d'une autre. C'est sur ce

point que nous nous penchons maintenant. Cette analyse sera fondée sur les développements théoriques proposés aux chapitres I, II et III, et notamment sur la nouvelle approche concernant la firme, son environnement institutionnel et son environnement économique présentée à la fin du chapitre III.

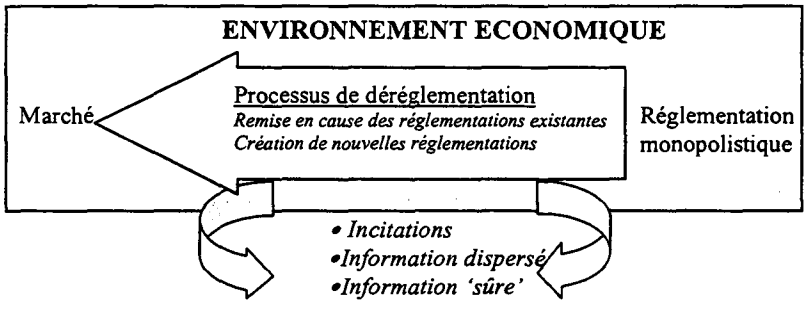
A. La firme au sein de son environnement économique et institutionnel : une approche intégratrice

L'objet du chapitre III de cette thèse était notamment de proposer une approche nouvelle de la firme qui permettait à la fois de rendre compte du fonctionnement de la firme par rapport aux évolutions de son environnement institutionnel et de son environnement économique. Nous avons donc distingué trois niveaux d'analyse :

• l'environnement institutionnel, notamment composé des institutions politiques de la firme et de la gouvernance réglementaire du secteur concerné (NORTH, 1990a ; LEVY et SPILLER, 1994) ;



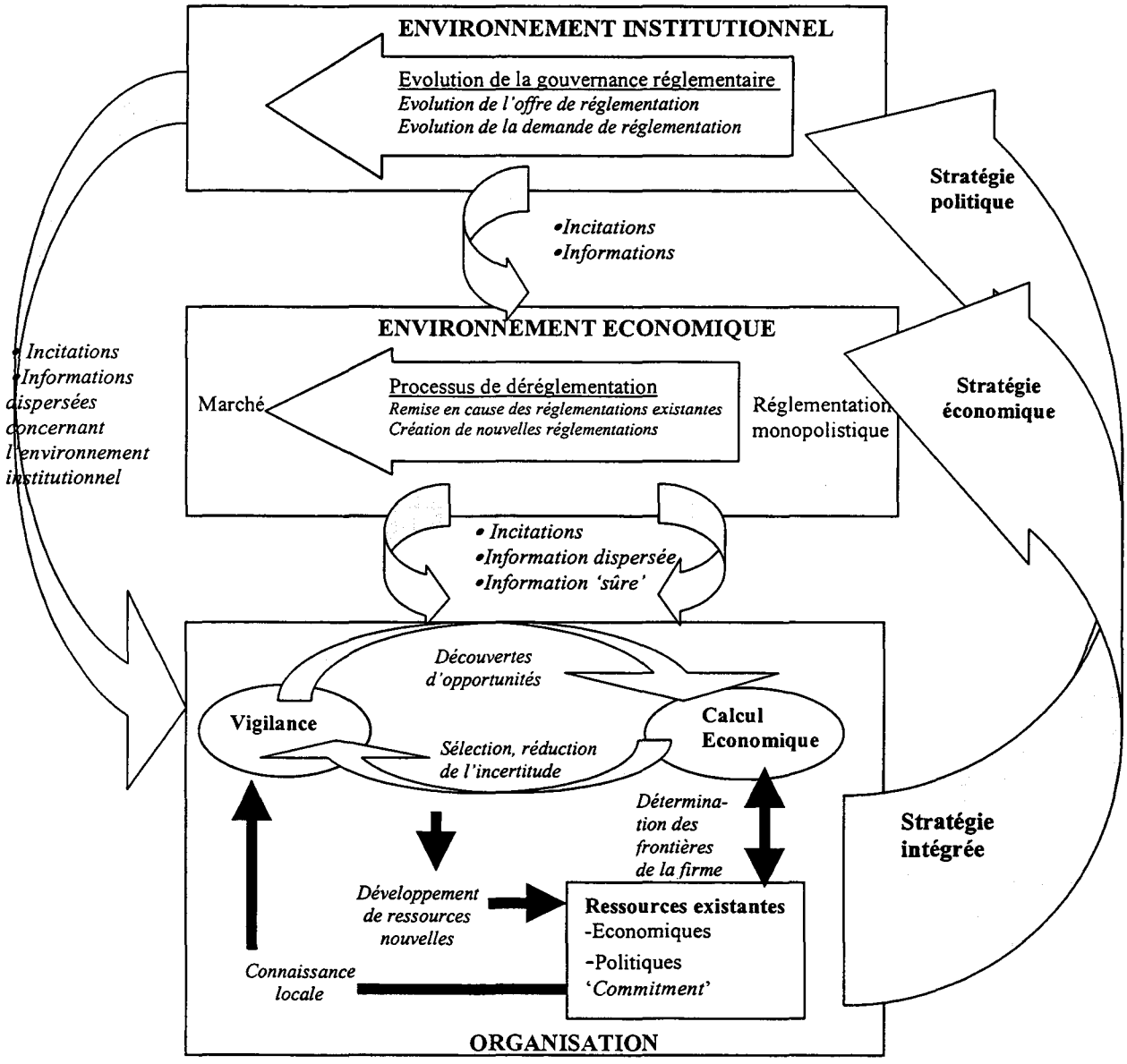
• l'environnement économique, plus ou moins éloigné d'un système de marché selon le degré de réglementation imposé par les autorités politiques, et déterminant l'ampleur de la concurrence auquel la firme doit faire face (FOSS, 1994 ; WILLIAMSON, 1985) ;



• la firme elle-même, conçue comme une organisation économique composée à la fois de ressources existantes et de mécanismes lui permettant de développer de nouvelles ressources (TEECE et alii,

1997) Ses frontières sont déterminées par les informations et les incitations en provenance des environnements économique et institutionnel (KLEIN, 1996). La stratégie de la firme est alors une composition de ces trois dimensions (ressources existantes, mécanismes de développement de ressources nouvelles, mécanismes de détermination des frontières de la firme pour réduire les coûts liés notamment à l'incertitude des environnements économique et institutionnel). C'est ce qu'illustre la figure générale, inspirée de celle présentée au chapitre III et adaptée au cas des firmes déréglementées.

Figure 25 : La firme au sein d'un environnement institutionnel déréglementé



Si nous supposons maintenant que la stratégie de la firme sera une stratégie intégrée constituée à la fois de ressources économiques et de ressources politiques, et que les deux environnements (économique et institutionnel) évolue selon un processus de déréglementation, quels sont les points névralgiques qui déterminent cette stratégie intégrée ? D'abord la rente que peut s'approprier la firme par une stratégie ou une autre. Ensuite, sa capacité à influencer les évolutions de la réglementation, qui concerne avant tout les ressources politiques de la firme. De même, les ressources économiques de la firme. Enfin, les mécanismes déterminant l'utilisation des ressources existantes et le développement de nouvelles ressources, qui sont aussi à l'origine des décisions prises par la firme. Nous considérons dans ce qui suit ces différents éléments qui mènent au choix par la firme d'une stratégie intégrée.

B. Rente, valeur des ressources de la firme, et coûts d'intégration : critères de choix d'une stratégie intégrée

Plusieurs critères de choix d'une stratégie intégrée ont été mis en lumière dans la discussion de la littérature des trois chapitres précédents.

a. La rente et son appropriation

Le chapitre I, en s'appuyant sur l'analyse économique de la réglementation et sur son adaptation à l'étude des stratégies politiques des firmes souligne d'abord l'importance de la rente existante appropriée par l'entreprise (BARON, 1995 ; PELTZMAN, 1976 ; STIGLER, 1971). C'est pour obtenir cette rente que l'entreprise a adopté une stratégie intégrée. Ses ressources existantes, qu'elles soient de nature économique ou politique, garantissent cette rente (PETERAF, 1993)[11].

b. La valeur des ressources de la firme

Un autre critère apparu au cours de notre discussion, notamment au cours du chapitre II, est celui de la valeur des ressources de la firme compte tenu de son environnement externe. Nous

[11] Ce concept ayant été présenté et discuté aux chapitres I et II, nous ne le développons pas ici.

empruntons ici le terme valeur des ressources à BARNEY (1991), mais en l'appliquant non seulement aux ressources existantes de la firme, mais aussi à ses ressources en développement. En d'autres termes, la firme décide de sa stratégie intégrée en supposant qu'elle va parvenir à développer les ressources économiques qu'elle souhaite, puis en évaluant la valeur de ces ressources économiques de la même manière qu'elle le ferait pour ses ressources existantes. AMIT et SCHOMAKER (1993) insistent sur cette dimension en ce qui concerne les ressources économiques de la firme, et leur nécessaire adaptation à la nature de l'industrie et aux pratiques en vigueur au sein de celle-ci. Pour ce qui est des ressources politiques de la firme, HILLMAN et KEIM (1995) affirment qu'elles diffèrent profondément d'un environnement institutionnel à l'autre, et que l'entreprise doit donc être capable de déterminer les institutions politiques auprès desquelles il est nécessaire de développer des ressources politiques adéquates. HILLMAN et HITT (1999) montrent aussi que l'entreprise doit savoir quel type de ressources politiques développer compte tenu de la nature de son environnement institutionnel. KEIM et ZEITHAML (1986) insistent enfin sur la nature de l'environnement politique de court terme dans lequel se trouve la firme, celui-ci pouvant avoir un impact plus ou moins important sur la valeur des ressources détenues par cette entreprise.

c. Les coûts d'intégration des ressources

Une autre dimension à prendre en compte pour évaluer une stratégie intégrée est apparue au chapitre III. Nous y avons montré, en nous appuyant sur les travaux de l'Ecole autrichienne (HAYEK, 1978 ; KIRZNER, 1992 ; MISES, 1949 ; ROTHBARD, 1995), que l'institution qu'est le marché joue un rôle prépondérant dans le développement de ressources nouvelles au sein de la firme (BONARDI, 1998). Sans les informations et les incitations fournies par le marché, le décideur au sein de l'entreprise se trouve en effet dans une situation extrêmement délicate pour déterminer efficacement les frontières de la firme, et prendre ainsi les bonnes décisions en matière de développement de ressources. En l'absence d'informations et d'incitations, ce que nous avons appelé la fonction de calcul économique, est défaillante au sein de la firme (ROTHBARD, 1956). Le marché, lorsqu'il fonctionne bien, permet donc le développement de ressources nouvelles. Or, l'objectif d'une stratégie politique est d'obtenir une réglementation ou une évolution de la réglementation existante,

qui aura donc elle-même une influence sur le fonctionnement du marché (BARON, 1993 ; BUCHANAN et TULLOCK, 1962).

Il est alors important de déterminer si le fonctionnement du marché obtenu à travers une stratégie politique ne va pas à l'encontre de la stratégie économique formulée par la firme. Par exemple, une stratégie politique visant à inciter un gouvernement à réglementer un marché qui était jusque là non réglementé, ne sera pas forcément compatible avec une stratégie d'innovation adoptée par la firme sur les marchés économiques. En effet, la réglementation a de grandes chances de réduire les incitations et les informations créées naturellement par le marché, et donc rapidement de réduire la capacité de la firme à être véritablement innovante (KLEIN, 1996). En conséquence, il est important pour la firme de prendre en compte un critère que nous baptisons *coût d'intégration stratégique* des ressources économiques et politiques au sein de la firme.

La discussion menée au chapitre III a mis en avant un dernier critère important pour l'évaluation d'une stratégie intégrée : les *coûts d'intégration organisationnels*. Ces coûts viennent du fait que l'utilisation de certaines ressources économiques et politiques requise dans le cadre de certaines stratégies intégrées, n'est pas compatible au niveau organisationnel, c'est à dire à l'intérieur de la firme. C'est notamment ce que nous avons souligné lorsque nous avons démontré au chapitre III que la firme devait souvent savoir se débarrasser de certaines ressources pour favoriser le développement de certaines autres. Notre argument rejoint ici celui de LEONARD-BARTON (1992) lorsqu'elle parle des *core competencies* qui peuvent se transformer en *core rigidities*. Dans le cadre de l'intégration entre ressources économiques et ressources politiques, il convient de déterminer si l'utilisation de certaines ressources existantes (économiques ou politiques) ne mène pas à un développement ralenti d'autres ressources essentielles pour la firme. Les quatre critères évoqués ici sont résumés par le tableau suivant.

Enfin, le dernier type de coût d'intégration mis en lumière par notre discussion théorique est le coût d'intégration réglementaire, qui vient du fait que la stratégie politique pratiquée par la firme implique la création ou le maintien de réglementations qui peuvent empêcher la firme de saisir certaines opportunités de profit qu'elle a découvertes. Ces réglementations peuvent être occasionnées par des mesures de représailles prises par certaines autorités réglementaires pour réagir contre la

stratégie adoptée par la firme. De même, comme nous le verrons par la suite, ce type de cas apparaît notamment lorsque l'ancien monopole souhaite saisir des opportunités d'expansion internationale tout en protégeant son marché national.

Tableau 12 : Critères d'évaluation d'une stratégie intégrée

	CRITERES	Questions liées
BENEFICES	Rente existante	• *Quelle est l'ampleur de la rente obtenue grâce à la stratégie intégrée ?*
BENEFICES	Valeur des ressources économiques et politiques	• *Les ressources économiques de la firme lui permettent-elles d'être efficace dans le cadre de cette stratégie intégrée, compte tenu de la nature de l'environnement concurrentiel ?* • *Les ressources politiques de la firme lui permettent-elles d'être efficace dans le cadre de cette stratégie intégrée, compte tenu de la nature de l'environnement institutionnel ?*
COUTS	Coûts d'intégration stratégique	• *Le fonctionnement des marchés économiques obtenu à travers l'action politique est-elle en accord avec la stratégie économique de la firme exprimée en terme de ressources ?*
COUTS	Coûts d'intégration organisationnels	• *L'intégration des ressources économiques et politiques est-elle possible au niveau organisationnel ?*
COUTS	Coûts d'intégration réglementaires	• *La stratégie politique choisie par la firme ne risque-t-elle pas d'entraîner des blocages réglementaires qui empêcheront la firme de saisir certaines opportunités de profit ?*

C. Evolution des stratégies intégrées de l'ancien monopole : une perspective dynamique

Forts de ces critères d'analyse des stratégies intégrées de la firme, nous pouvons maintenant étudier la dynamique possible de la stratégie de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation. Nous commencerons par faire l'hypothèse que l'ancien monopole débute ce processus de déréglementation par une stratégie du statu quo. Après avoir justifié cette hypothèse de travail, nous considérerons les possibles évolutions de la stratégie intégrée de la firme déréglementée.

a. La stratégie du statu quo, point d'entrée de l'ancien monopole dans le processus de déréglementation

Le chapitre II s'est notamment attaché à montrer que l'ancien monopole n'est en général pas celui qui provoque le processus de déréglementation (NOLL et OWEN, 1983 ; TESKE, et alii, 1994 ; VIETOR, 1994). De plus, d'autres travaux ont montré que les monopoles, pendant la période de

réglementation, n'étaient que peu concentrés sur le développement de ressources économiques nouvelles (DE ALESSI, 1980). Ce résultat peut être expliqué en utilisant le cadre théorique développé au chapitre III. En effet, l'environnement économique de la firme est encore caractérisé par la présence d'un monopole qui ne fournit que de faibles incitations et de faibles informations. Il ne suscite donc pas le développement de nouvelles ressources au sein de l'entreprise. De même, le marché politique est lui-aussi peu ouvert à la concurrence, si bien que très peu d'évolutions se produisent dans l'environnement institutionnel. La stratégie intégrée de l'ancien monopole est alors statique, et l'entreprise se contente d'utiliser ses ressources existantes (économiques ou politiques), sans que cela ne remette en cause l'équilibre du système existant.

Il en découle que l'ancien monopole débute le processus de déréglementation par une stratégie du statu quo. DERTHICK et QUIRK (1985), déjà cités précédemment, affirment ainsi: « *The regulated industries did not ask to be deregulated. (...) However dominant interests in all of our cases did retreat from their initial strong opposition to deregulation. (...) Without having encouraged policy change, these industries perforce accomodated to it* » (DERTHICK et QUIRK, 1985: 21-22). Nous faisons donc ici l'hypothèse que l'ancien monopole débute le processus de déréglementation par une stratégie du statu quo, mais aussi que cette stratégie tend par la suite à évoluer. Nous considérons maintenant les évolutions possibles de cette stratégie et les facteurs explicatifs de cette évolution.

b. Lorsque l'ancien monopole quitte la stratégie du statu quo

Le chapitre II a montré que le processus de déréglementation entraînait trois types de changements :

1. Des remises en cause successives de la réglementation existante (PELTZMAN, 1989; WINSTON, 1993) ;

2. La création de nouvelles formes de réglementation (NOLL et OWEN, 1983 ; MAJONE, 1990) ;

3. L'évolution de la gouvernance réglementaire, et une concurrence souvent accrue du côté de l'offre de réglementation sur le marché politique (DERTHICK et QUIRCK, 1985 ; MAJONE, 1996 ; NOLL, 1989 ; SPILLER et CARDILLI, 1997).

Ces trois évolutions ne sont pas sans effet sur la stratégie du statu quo pratiquée par l'ancien monopole aux premières heures du processus de déréglementation. Plusieurs effets sont possibles, qui provoquent des évolutions de la stratégie intégrée de l'ancien monopole .

b-1. De la stratégie du statu quo à la stratégie défensive

Si le processus de déréglementation se manifeste d'abord par une remise en cause de la réglementation existante, cela a un impact majeur sur deux critères évoqués précédemment : la rente obtenue à travers la stratégie du statu quo, qui décroît quelque peu, mais surtout la valeur des ressources économiques existantes, qui décroît significativement en comparaison des coûts plus faibles, de la plus grande flexibilité et des capacités d'innovation affichées par les nouveaux entrants (CAVE et WILLIAMSON, 1996 ; DOWLING et alii, 1994). Dans ce cas, l'ancien monopole tend à évoluer vers une stratégie défensive intégrée qui lui permet de conserver sa rente existante le plus longtemps possible tout se concentrant sur le développement de ressources économiques nouvelles (DERTHICK et QUIRCK, 1985). Le tableau suivant retrace cette évolution.

Tableau 13 : Evolution de la stratégie du statu quo à la stratégie défensive intégrée

Activités politiques / Activités économiques	**Stratégie focalisée sur l'utilisation des ressources politiques traditionnelles (héritées de la réglementation)**	**Stratégie focalisée sur le développement de nouvelles ressources politiques**
Stratégie focalisée sur l'utilisation des ressources économiques traditionnelles (héritées de la réglementation)	STRATEGIE DU STATU QUO	
Stratégie focalisée sur le développement de nouvelles ressources économiques	*Baisse de la rente attendue* → STRATEGIE DEFENSIVE INTEGREE	

b-2. De la stratégie du statu quo à la stratégie opportuniste intégrée

Si le processus de déréglementation se déroule d'abord sous la forme d'une évolution de la gouvernance réglementaire, deux effets sont là encore à attendre. D'abord un effet direct sur la rente appropriée par l'ancien monopole, qui est menacée par l'entrée de nouveaux acteurs bureaucratiques du côté de l'offre de réglementation, qui tentent probablement de s'approprier eux-aussi une partie de cette rente (STEUNENBERG, 1994). Le second effet concerne les ressources politiques de la firme. Ces ressources deviennent obsolètes dans un environnement institutionnel qui n'est plus identique à celui que l'ancien monopole a connu pendant la période de réglementation (DEAN et BROWN, 1995 ; HILLMAN et KEIM, 1995). Dans ce cas, les ressources politiques existantes n'ont plus la valeur qu'elles avaient auparavant, et ne permettent plus de contrôler le processus de formation des politiques publiques (MAHON et MURRAY, 1980). La priorité pour l'ancien monopole est alors de développer de nouvelles ressources politiques pour conserver sa part de la rente, en conservant une influence réelle sur le processus de déréglementation. Cette stratégie passe nécessairement par le développement de ressources politiques parfaitement adaptées à la nouvelle gouvernance réglementaire issue du processus de déréglementation. L'ancien monopole se tourne alors vers une stratégie opportuniste intégrée.

La conclusion de cette discussion est que l'ancien monopole peut en théorie suivre deux chemins d'évolution différents lors du processus de déréglementation : soit quitter la stratégie du statu quo pour adopter une stratégie défensive intégrée, soit quitter la stratégie du statu quo pour adopter une stratégie opportuniste intégrée. Nous considérons maintenant les évolutions possibles à partir de l'une ou l'autre de ces stratégies.

Tableau 14 : Evolution de la stratégie du statu quo à la stratégie défensive intégrée

Activités politiques / Activités économiques	**Stratégie focalisée sur l'utilisation des ressources politiques traditionnelles (héritées de la réglementation)**	**Stratégie focalisée sur le développement de nouvelles ressources politiques**
Stratégie focalisée sur l'utilisation des ressources économiques traditionnelles (héritées de la réglementation)	STRATEGIE DU STATU QUO	Baisse de la rente attendue et baisse de la valeur des ressources politiques de la firme → STRATEGIE OPPORTUNISTE INTEGREE
Stratégie focalisée sur le développement de nouvelles ressources économiques		

c. Vers une stratégie proactive intégrée : un point aveugle de la littérature

Si l'ancien monopole a adopté une stratégie opportuniste intégrée, il ne peut contrôler parfaitement, malgré ses efforts, le processus de déréglementation, qui est alors très ouvert à la concurrence de nouveaux entrants (GLASER et KONRAD, 1995). De nouvelles réglementations sont alors définies, et les nouveaux concurrents poussent à l'ouverture des marchés économiques, tandis que le marché politique est lui-aussi plus ouvert (WEINGAST, 1981). La remise en cause de la réglementation existante s'accélère elle-aussi. Ces différents aspects réduisent considérablement la valeur des ressources économiques existantes de l'ancien monopole. Leur utilisation n'est plus suffisante pour détenir un avantage concurrentiel sur les marchés économiques, ce qui pousse l'entreprise à tenter de développer de nouvelles ressources économiques. En combinant ce développement de ressources économiques nouvelles avec le développement en cours de ressources politiques nouvelles, l'ancien monopole se tourne alors vers une stratégie proactive intégrée.

Dans le cas où l'ancien monopole a adopté une stratégie défensive intégrée, la logique d'évolution s'avère plus complexe. En effet, l'ancien monopole tente de développer de nouvelles ressources économiques, ce qui lui permettra de faire face à la concurrence des nouveaux entrants

(CAVE et WILLIAMSON, 1996 ; ELIASSON, 1991). Dans le même temps, l'entreprise utilise ses ressources politiques existantes, qui sont nombreuses et à forte valeur, pour freiner le processus de déréglementation (DERTHICK et QUIRCK, 1985). Un raisonnement qui se contente de considérer les bénéfices liés à une stratégie intégrée n'est donc pas suffisant pour expliquer pourquoi l'ancien monopole remettrait en cause cette stratégie défensive intégrée. En d'autres termes, la littérature existante concernant les stratégies politiques de la firme (BARON, 1993, 1995, 1997) et l'analyse économique de la réglementation (BECKER, 1983 ; PELTZMAN, 1976 ; STIGLER, 1971), permettent d'expliquer les évolutions évoquées jusqu'ici. Toutefois, elles n'autorisent pas l'interprétation de l'évolution qui peut intervenir à partir d'une stratégie défensive intégrée. C'est ce qu'indique le tableau ci-dessous. Comme l'a montré la fin du chapitre I, la littérature existante semble indiquer qu'une stratégie politique défensive, notamment si elle est couplée avec une stratégie concentrée sur le développement de ressources économiques nouvelles, est une stratégie optimale pour l'ancien monopole, et qu'il n'y a donc pas lieu d'en démordre.

Tableau 15 : Evolution des stratégies de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation : Références

Evolution stratégique	Raisons de l'évolution	Références théoriques
Evolution d'une stratégie du statu quo à une stratégie opportuniste intégrée (❶ à ❷)	• Evolution de la gouvernance réglementaire, baisse de la valeur des ressources politiques existantes • Baisse de la rente existante • Opportunité de profiter du l'avantage pionnier sur le marché politique	• SPILLER et CARDILLI (1997) • BECKER (1985) ; PELTZMAN (1989) • TESKE (1991)
Evolution d'une stratégie du statu quo à une stratégie défensive intégrée (❶ à ❸)	• Baisse de la valeur des ressources économiques • Forte valeur des ressources politiques • Maintien de la rente	• CAVE et WILLIAMSON (1996) ; THIERER (1994) ; WEINGAST (1981) • CAWSON et alii (1990) ; DERTHICK et QUIRCK (1985); HOPPER (1994)
Evolution d'une stratégie opportuniste intégrée à une stratégie proactive intégrée (❷ à ❶)	• Baisse de la valeur des ressources économiques	• PELTZMAN (1989) ; BECKER (1985) ; DERTHICK et QUIRCK (1985) ; VAN DEN POLDER (1994)
Evolution d'une stratégie défensive intégrée à une stratégie proactive intégrée (❸ à ❹)	?	?

d. L'évolution vers une stratégie proactive intégrée : analyse des fondements

Nous avons préalablement indiqué comment la littérature laissait de côté les motivations et raisons d'une évolution de la stratégie de l'ancien monopole vers une stratégie proactive intégrée. Dans ce chapitre, nous nous concentrons spécifiquement sur les raisons d'une évolution d'une stratégie défensive intégrée vers une stratégie proactive intégrée. La première de ces raisons est théorique. De nombreux auteurs ont en effet montré tout l'intérêt qu'il y avait, pour une firme évoluant sur un marché réglementé, à intégrer activités politiques et activités économiques (BARON, 1993, 1995, 1997 ; HILLMAN et alii, 1999 ; YOFFIE, 1988 ; YOFFIE et BERGENSTEIN, 1985 ; ZEITHAML et alii, 1988). Les bénéfices liés à une stratégie intégrée sont donc relativement connus, de même que les critères permettant d'évaluer ces bénéfices (que nous avons baptisés ici 'rente existante' et 'valeur des ressources'). En revanche, sur le plan théorique, les coûts concernant l'intégration de ces ressources ne sont que très peu explorés. Or, nous verrons que, dans la remise en cause de la stratégie défensive intégrée de la firme déréglementée, les considérations de coût sont essentielles. Nos développements théoriques et empiriques sur le sujet serviront ainsi à montrer que ces coûts d'intégration des activités politiques et économiques de la firme existent bel et bien, et nécessitent des recherches ultérieures.

En second lieu, nous avons choisi de nous concentrer sur cette question de la remise en cause de la stratégie défensive intégrée de l'ancien monopole, parce qu'elle constitue à elle seule une énigme sur le plan empirique. Plusieurs observateurs des phénomènes de déréglementation ont en effet noté que les anciens monopoles tendaient, à un certain moment du processus, à remettre en cause cette stratégie (VIETOR, 1994 ; DERTHICK et QUIRCK, 1985). Pourtant, aucune explication théorique générale, c'est à dire dépassant le cadre de l'anecdote ou de l'étude de cas, n'a pu être fournie sur le sujet. Nous pensons que notre cadre théorique permet d'apporter une réponse convaincante à cette question.

Enfin, la troisième raison pour laquelle nous avons choisi de nous concentrer sur l'étude de la stratégie défensive intégrée, et de sa potentielle remise en cause, tient au fait que cette stratégie est la

plus répandue parmi les anciens monopoles. En effet, dans les chemins d'évolution prenant leur source dans la stratégie du statu quo, nous avons vu que cette stratégie se produisait quand :

• la remise en cause de la réglementation existante se produisait avant l'apparition d'une nouvelle gouvernance réglementaire stable ;

• la rente appropriée par l'ancien monopole n'était que faiblement remise en cause au début du processus de déréglementation, ce qui ne créait que peu d'incitations à évoluer.

Cette situation apparaît en fait comme le cas général dans la plupart des processus de déréglementation. Quand ces deux facteurs sont inversés, l'ancien monopole tend plutôt à adopter une stratégie opportuniste intégrée, mais il s'agit là plutôt d'un cas particulier. En effet, comme l'a souligné le chapitre II, la nouvelle gouvernance réglementaire est souvent extrêmement lente à se dessiner (LEVY et SPILLER, 1994 ; SPILLER et VOGELSANG, 1997), et prend ainsi effet plus tard que les premières évolutions de la réglementation. Ensuite, même si le monopole est contesté sur le marché politique, la rente décroît, elle, généralement très lentement. Cet argument a d'ailleurs été formulé de manière convaincante par LEVINE (1989) dans sa critique de l'argument de PELTZMAN (1989) concernant la baisse de la rente dans le secteur du transport aérien. Pour ces trois raisons, nous avons donc décidé de nous concentrer, dans la suite de cette démonstration, sur le cas de la stratégie défensive intégrée, et sur son évolution potentielle vers une stratégie proactive intégrée.

Dans ce qui suit, nous appliquons notre cadre analytique d'évaluation des stratégies intégrées de l'ancien monopole, ainsi que de leur évolution, au cas de la stratégie défensive intégrée. Nous étudierons aussi l'évolution potentielle de la firme vers une stratégie proactive intégrée, et considérerons plus précisément le contenu de cette stratégie. En premier lieu, nous explorerons la question des coûts d'intégration (stratégiques et organisationnels) des activités politiques défensives de la firme avec ses ambitions en terme de développement de ressources. En second lieu, nous reviendrons sur les conséquences potentielles de l'avancée du processus de déréglementation sur la valeur des ressources économiques et surtout politiques de la firme.

Section 2 : Stratégie politique défensive et développement des ressources économiques au sein de la firme déréglementée : la question des coûts d'intégration stratégiques et organisationnels

Dans cette partie, nous faisons l'hypothèse que l'ancien monopole a adopté une stratégie défensive intégrée. Il a donc pour objectif stratégique de développer ses ressources économiques pour devenir une entreprise compétitive. Les ressources politiques existantes de la firme lui permettent de freiner le processus de déréglementation, et donc de gagner le plus de temps possible, avant l'entrée de concurrents, pour mener à bien la transformation de l'entreprise. L'objet de cette section est toutefois d'étudier les coûts d'intégration qui peuvent apparaître lorsque sont combinées ces deux types d'activité.

En référence aux développements théoriques proposés au chapitre III, la stratégie intégrée défensive qu'adoptent souvent les monopoles au début du processus de déréglementation a trois types de conséquence. En premier lieu, il s'agit d'analyser les conséquences sur les incitations des employés et des managers de la firme au changement. En second lieu, il faut traiter des conséquences sur le développement de la fonction de calcul économique à l'intérieur de la firme. En troisième lieu, il est nécessaire d'étudier les conséquences concernant le développement de la vigilance à l'intérieur de la firme. Ce sont ces trois types de conséquences qui sont à l'origine des coûts d'intégration stratégiques et organisationnels lorsqu'il s'agit d'intégrer activités économiques et politiques. Nous considérons ces conséquences les unes après les autres.

§ 1. Stratégie défensive intégrée et lenteur du processus de déréglementation : coûts d'intégration stratégiques

Comme nous l'avons vu précédemment, l'objectif des activités politiques de la firme au sein d'une stratégie défensive intégrée est de freiner le processus de déréglementation pour gagner du temps, développer des ressources économiques nouvelles et ainsi pouvoir faire face efficacement à l'entrée de concurrents sur ses marchés traditionnels. Cette stratégie, que les anciens monopoles tendent à adopter aux premières heures du processus de déréglementation, présente toutefois une limite importante en terme de développement des fonctions de calcul économique et de vigilance au sein de la firme.

A. La lenteur de l'ouverture des marchés concurrentiels

Par marchés concurrentiels, nous entendons ici les marchés sur lesquels la firme sera en concurrence lorsque le processus de déréglementation sera plus avancé, ainsi que les marchés sur lesquels elle est éventuellement déjà en situation de concurrence partielle. La lenteur de l'ouverture de ces marchés à la concurrence a deux types de conséquence négative sur le développement des ressources économiques au sein de la firme. Tout d'abord, ceci crée des incitations moindres pour les managers et employés de la firme à transformer leurs comportements pour se préparer à la concurrence. Ensuite, la lenteur du processus de déréglementation entraîne un développement singulièrement limité de la fonction de vigilance, dont le rôle au sein de la firme a été mis en lumière au chapitre III.

a. La question des incitations

La déréglementation peut tout d'abord donner naissance, avant même que les dirigeants aient eu à effectuer des changements en interne, à de puissantes incitations en vue de changements de comportement pouvant favoriser le développement des ressources économiques (NOLL et OWEN, 1983 ; WILSON, 1993). Il s'agit ici de comportements tournés vers la maîtrise des coûts, la recherche du profit, voire la prise de risque pour les managers, ainsi que des comportements plus productifs pour les employés (JARRELL, 1984 ; LOTT et REYNOLDS, 1989 ; MAJUMDAR, 1995 ; POITRAS et SUTTER, 1997). Bien entendu, comme nous le notions au cours du chapitre III, les incitations en elles-mêmes ne résolvent pas le problème central du développement de ressources économiques, qui est plutôt un problème d'ignorance. Cela n'illustre pas non plus la manière avec laquelle les dirigeants peuvent prendre des décisions en situation d'ignorance (JACOBSON, 1992 ; MINKLER, 1993).

Toutefois, les incitations jouent aussi un rôle important dans le changement des mentalités à l'intérieur de l'ancien monopole (WOLFRAM, 1998). De plus, employés et middle-managers ont besoin d'être spécialement motivés pour vouloir partager des informations avec d'autres départements ou divisions au sein de la firme, travailler de concert avec ces autres départements pour découvrir des opportunités de profit jusque là ignorées et les faire remonter jusqu'au niveau où les décisions

stratégiques se prennent (GALUNIC et RODAN, 1998 ; SCHAEFER, 1998). Dans cette optique, les incitations jouent un rôle important dans la transition entre la fonction par laquelle les opportunités de profit sont découvertes (vigilance) et celles où elles sont évaluées puis adoptées ou rejetées (calcul économique).

Ces incitations créées naturellement par le marché peuvent bien entendu être remplacées par des mécanismes internes, tels que l'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise, l'introduction de nouveaux contrats de travail, une variabilisation croissante des salaires ou le recrutement de nouveaux employés. VIETOR (1994 : 324). Toutefois, ces incitations sont souvent difficiles à mettre en place dans les anciens monopoles où (1) elles n'ont jamais eu cours, (2) elles seraient considérées par beaucoup comme contraire à l'esprit de ces entreprises (HENRY, 1997). De cette analyse découle alors la proposition 1 ci-dessous.

PROPOSITION 1: L'adoption par l'ancien monopole d'une stratégie défensive intégrée freine le processus de déréglementation, limite ainsi les incitations créées par la concurrence existante ou la menace d'une concurrence future, et freine donc le développement de ressources économiques par la firme.

b. Le rôle informationnel des marchés externes

La lenteur du processus de déréglementation, objectif d'une stratégie défensive intégrée, peut aussi avoir un autre aspect néfaste sur le développement de ressources économiques nouvelles au sein de l'ancien monopole. Cet aspect concerne plus spécifiquement le fonctionnement des marchés concurrentiels sur lesquels la firme est engagée. Le chapitre III a en effet montré en quoi les marchés concurrentiels fournissaient aux employés de la firme qui étaient capables de les découvrir des informations extrêmement précieuses (HAYEK, 1945 ; KIRZNER, 1992), permettant à leur tour de combiner de manière innovante les ressources économiques traditionnelles de la firme (TEECE, PISANO et SHUEN, 1997).

Ce fonctionnement de la vigilance au sein de la firme risque d'être significativement limité dans les cas où les marchés sur lesquels la firme est présente sont insuffisamment dynamiques pour susciter la découverte d'informations nouvelles (RIZZO et DRISCOLL, 1985 : Chapitre VI). C'est particulièrement le cas pour l'ancien monopole, qui doit remettre en place un système organisationnel

permettant de susciter cette vigilance. Cette tâche sera nettement plus aisée si la firme peut s'appuyer sur un flot d'informations nouvelles, qui étaient jusqu'alors dispersées (IKEDA, 1990). Un marché où des concurrents appliquent de nouvelles méthodes marketing ou commerciales, et proposent de nouvelles technologies permettant de délivrer un service aux consommateurs, est ainsi producteur d'informations très précieuses pour la firme (WINSTON, 1998). De même, comme nous l'avons noté au chapitre III, l'imitation des comportements adoptés par de nouveaux concurrents est un des leviers de la mise en place de la fonction de vigilance au sein de la firme déréglementée (JACOBSON, 1992), mais ne peut se faire que sur des marchés un tant soit peu ouverts à la concurrence.

PROPOSITION 2 : L'adoption par l'ancien monopole d'une stratégie défensive intégrée freine le dynamisme des marchés sur lesquels la firme est présente, gêne ainsi le fonctionnement de la vigilance au sein de la firme, et ralentit donc le développement de ressources économiques par la firme.

B. Incertitude sur les marchés complémentaires et mise en place de la fonction de calcul économique

Par marchés complémentaires, nous entendons ici les marchés sur lesquels la firme n'est pas présente directement en tant que concurrente, mais qui ont toutefois un rôle fondamental dans sa capacité à développer des ressources économiques nouvelles. La déréglementation des marchés économiques a un impact important sur la capacité de la firme à découvrir des opportunités et à mettre en place une organisation capable de les sélectionner efficacement. En d'autres termes, les marchés complémentaires permettent de mettre en place la fonction de calcul économique à l'intérieur de la firme (KLEIN, 1996 ; ROTHBARD, 1962). Sans cette fonction, la firme est dans l'ignorance la plus totale concernant les décisions à prendre, et n'est pas relayée en cela par des institutions procurant des informations fiables (YU, 1999).

La lenteur du processus de déréglementation a notamment un impact sur la fonction de calcul économique par l'intermédiaire du manque de développement des marchés suivants (MISES, 1949) :

- les marchés de capitaux, notamment quand la firme est une entreprise publique au départ du processus de déréglementation (KLEIN, 1996) ;

• les marchés de biens d'équipement, quand les arrangements institutionnels qui prévalent au sein de l'industrie obligent l'ancien monopole à se fournir auprès de quelques grandes entreprises industrielles nationales ;

• les marchés du travail, notamment quand les anciens monopoles sont légalement contraints d'embaucher des fonctionnaires, et ne peuvent donc pas se fournir en main d'œuvre, notamment très qualifiée, sur un marché du travail fonctionnant librement. Ceci concerne en particulier les fonctions commerciales, marketing, la gestion de la clientèle et la gestion des managers ayant une expérience internationale.

Dans cette optique, tant que la libéralisation des marchés sera ralentie par les actions politiques du monopole, il sera extrêmement difficile à celui-ci de mettre en place les fonctions de calcul économique et de vigilance au sein de la firme. Ces éléments limitent la faculté des dirigeants de la firme à pratiquer le calcul économique, et donc à déterminer les frontières supérieures de la firme (KLEIN, 1996 ; ROTHBARD, 1962), comme nous l'avons vu au chapitre III. Cette incertitude peut avoir plusieurs conséquences :

• une incertitude trop grande force ces dirigeants à renoncer à saisir certaines opportunités ;

• de trop nombreuses erreurs commises dans la sélection des opportunités et dans leur mise en oeuvre organisationnelle limite rapidement la capacité de la firme à saisir d'autre opportunités découvertes.

Compte tenu de ces sources d'incertitude, nous avançons la proposition suivante :

PROPOSITION 3 : Une stratégie défensive intégrée freine le processus de déréglementation, limite les facultés de calcul économique pour les dirigeants de la firme, et ralentit ainsi le développement de ressources économiques au sein de la firme.

Après avoir considéré l'impact de la stratégie défensive intégrée sur les marchés externes, et donc, indirectement, sur le développement de ressources économiques à l'intérieur de la firme, nous nous tournons plus directement sur les questions d'organisation interne que peut susciter ce type de stratégie.

§ 2. L'intégration d'activités politiques défensives avec le développement de ressources économiques à l'intérieur de la firme : coûts d'intégration organisationnels

Nous abordons ici la question de la possibilité de mettre en place la fonction de vigilance au sein de la firme tout en conservant les ressources politiques existantes de la firme. Cette discussion mène directement à l'idée de coûts d'intégration organisationnels mise en lumière précédemment. Le chapitre III a montré qu'un des leviers les plus importants de création de ressources économiques au sein de la firme était liée à la fonction de vigilance, grâce à laquelle les employés de l'entreprise localisent des informations intéressantes dans l'environnement externe, les combinent avec des ressources existantes et créent ainsi des opportunités de profit jusque là ignorées par les acteurs du marché. C'est la mise en oeuvre de ces opportunités qui déclenche, par la suite, le développement de ressources nouvelles.

Les anciens monopoles disposent d'un grand potentiel pour mettre en place cette fonction de vigilance, dans la mesure où ils disposent, comme nous l'avons vu, de ressources économiques en excès. Dans un environnement économique plus dynamique et plus concurrentiel, employés et managers de la firme découvriront probablement de multiples manières de combiner ces ressources existantes entre elles (WINSTON, 1998), puis de les articuler avec des informations concernant les consommateurs (RIZZO et DRISCOLL, 1985).

Toutefois, ce mécanisme de vigilance ne donnera les résultats attendus qu'à deux conditions. Premièrement, il est nécessaire de disposer de canaux de communication entre les individus se mettent en place et permettent donc la combinaison des ressources existantes entre elles, ainsi que la circulation au sein de l'entreprise des informations localisées par certains dans l'environnement externe (TEECE, PISANO et SHUEN, 1997 ; GALUNIC et RODAN, 1998). Deuxièmement, l'organisation doit disposer d'une flexibilité suffisante pour permettre la mise en oeuvre d'un plan stratégique, saisir l'opportunité découverte et s'engager dans le développement des ressources économiques correspondantes.

En conservant ses ressources politiques traditionnelles pour mettre en oeuvre sa stratégie défensive intégrée, l'ancien monopole limite sa capacité à résoudre les deux problèmes ci-dessus. En effet, les ressources politiques traditionnelles, qui confèrent à l'entreprise son influence sur le

processus de déréglementation, reposent sur des engagements de long terme avec certaines autorités politiques. Le problème apparaît alors quand une opportunité engendrée par vigilance réclame, pour être saisie, de revenir pour tout ou partie sur un engagement existant. Dans ce cas, le développement de ressources nouvelles peut être bloqué par les engagements existant au sein de la firme. Comme le montrent ARGYRES et LIEBESKIND (1999), la firme est extrêmement contrainte par les contrats existants dans les choix stratégiques qu'elle peut réaliser, dans la mesure où bon nombre de ressources sont inséparables.

Le raisonnement peut être étendu aux contrats implicites qui caractérisent l'action défensive de la firme sur le marché politique (RUSSO, 1992). Tant que ces contrats existeront, nombre d'opportunités économiques ne pourront être saisies. En effet, ces contrats implicites supposent l'engagement par la firme d'utiliser certaines ressources économiques d'une manière qui satisfait les intérêts des autorités politiques concernées. Dans bien des cas, faire de ses ressources politiques traditionnelles un axe de stratégie intégrée menace la flexibilité nécessaire à la mise en place de la fonction de vigilance au sein de la firme.

Ainsi, l'inséparabilité de certaines ressources économiques et politiques crée des blocages internes à l'intérieur de la firme. Elle empêche les mécanismes de développement de ressources économiques de se mettre en place. L'ancien monopole ne dispose que d'une solution pour mettre fin à ces blocages : renoncer aux contrats implicites qui sous-tendent les ressources politiques traditionnelles. Bien entendu, cette évolution ne peut se faire d'un seul coup, mais plutôt au gré des différentes opportunités économiques découvertes. Le chapitre III a tenté de montrer que ces découvertes étaient en grande partie spontanées (et non pas planifiées). Ceci rejette l'idée que les dirigeants de l'entreprise pourraient, à un certain moment du temps, décider de se dégager de toutes les activités politiques traditionnelles de la firme. Il s'agit là d'une évolution qui ne peut qu'être lente, chaque opportunité économique étant traitée au cas par cas[12].

---

[12] A cet effet direct peut s'en ajouter un autre, plus indirect. Une stratégie défensive intégrée apparaît en effet de nature à créer des phénomènes d'inertie organisationnelle qui peuvent s'avérer extrêmement pénalisants pour le développement de ressources économiques nouvelles. Les problèmes d'inséparabilité évoqués ci-dessus peuvent aussi avoir des effets indirects sur le développement de ressources économiques. En effet, les problèmes d'inséparabilité obligent à rejeter des opportunités de profit qui pouvaient apparaître valables aux yeux de beaucoup dans l'entreprise. Ce faisant, des coalitions ont de fortes chances de se former entre ceux qui

PROPOSITION 4 : L'adoption par l'ancien monopole d'une stratégie défensive intégrée suppose de renoncer à de nombreuses opportunités stratégiques découvertes par la firme, du fait de l'inséparabilité de nombreuses ressources économiques et politiques, et limite ainsi le développement de ressources économiques nouvelles au sein de cette firme.

§ 3. Processus de déréglementation et développement de ressources : une représentation graphique

Le graphique ci-dessous permet d'appuyer les arguments proposés dans cette section en mettant en lumière l'impact négatif que peut avoir une stratégie politique défensive quand elle est intégrée à une stratégie de développement de ressources économiques. Ce graphique est construit autour de deux axes :

• l'axe des abscisses retrace le processus de déréglementation. Conformément aux travaux présentés au cours du chapitre II, il s'agit d'un processus temporel continu, au cours duquel la réglementation monopolistique existante est peu à peu remise en cause, mais qui recrée aussi de nouveaux types de réglementation.

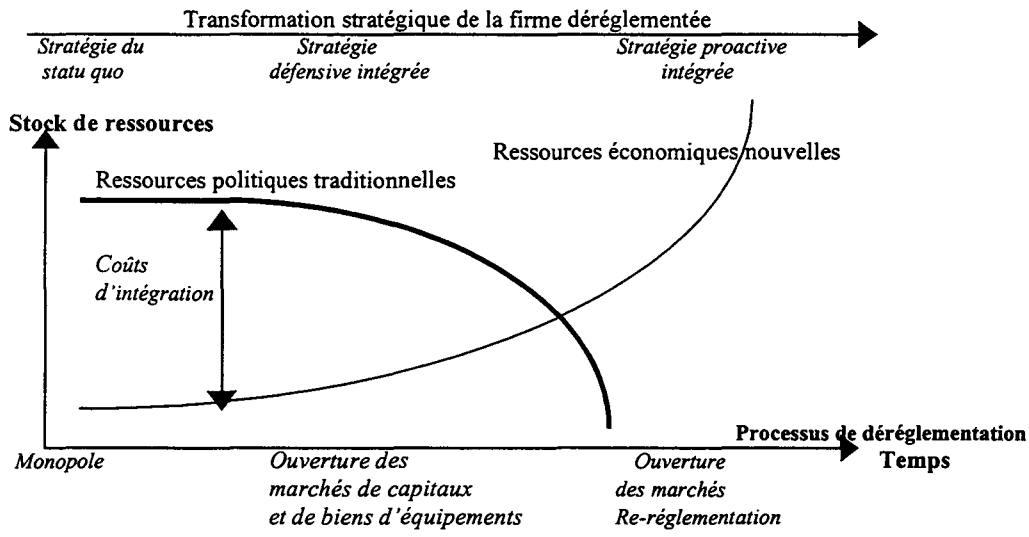
• l'axe des ordonnées s'attache au stock de ressources, politiques et économiques, dont dispose la firme, en interne, à un moment ou un autre du processus de déréglementation. Une augmentation du stock de ressources économiques signifie que l'entreprise en a développé de nouvelles, grâce aux fonctions de vigilance et de calcul économique présentées au chapitre III. A l'inverse, une réduction du stock de ressources signifie que l'entreprise décide de renoncer à certaines de ses ressources existantes, du fait des coûts d'intégration trop importants qu'elles occasionnent. C'est le cas ici avec les ressources politiques.

---

militent pour des changements profonds de stratégie et ceux qui souhaitent que l'organisation continue à fonctionner comme elle le faisait auparavant. Cela peut engendrer des conflits internes au sein de la firme, ainsi que des coûts d'organisation. MILGROM et ROBERTS (1986) les appellent coûts d'influence. Ce type de coût « *arise first because individuals and groups within the organization expend time, effort, and ingenuity in attempting to affect others' decisions to their benefit and secondly because inefficient decisions result either directly from their influence activities or, less directly, from their attempts to prevent or control them* » (MILGROM et ROBERTS, 1990 : 515). Ces coûts d'influence sont extrêmement nocifs pour la mise en place de la vigilance au sein de l'ancien monopole. Dans une certaine mesure, ils limitent la flexibilité de l'organisation, mais contribuent aussi à détériorer les canaux informationnels grâce auxquels les informations localisées dans l'environnement externe circulent au sein de cette organisation. SCHAEFER (1998) montre ainsi la filiation directe qui existe entre l'existence de ces coûts d'influence et l'inertie structurelle qui règne dans certaines firmes. Cette inertie va à l'encontre du développement de ressources économiques nouvelles. Comme nous l'avons expliqué au chapitre III, ce développement nécessite plutôt une grande flexibilité organisationnelle pour permettre à la fonction de vigilance de se mettre en place.

Les deux courbes tracées sur ce graphique suggèrent que, au manque de dynamisme des marchés externes, s'ajoutent des coûts d'intégration (stratégiques et organisationnels), qui, tant que la stratégie politique défensive est maintenue, pénalisent le développement de ressources économiques. Ces deux types d'éléments forcent les dirigeants de la firme à renoncer, progressivement, à bon nombre de leurs ressources politiques existantes qui créent ces coûts internes et maintiennent un faible développement des marchés économiques. De là vient la forme donnée aux courbes dans la figure ci-dessous, où le stock de ressources politiques tend à baisser petit à petit, tandis que le stock de ressources économiques augmente de plus en plus rapidement une fois les coûts internes disparus.

Graphique 4 : Evolution de la stratégie de l'ancien monopole, développement des marchés externes et coûts d'intégration



Il est important de noter que cette évolution ne peut se faire que lentement. Au fur et à mesure que sont découvertes, au sein de la firme, des opportunités de profit celles-ci réclament l'abandon de certaines ressources politiques. En effet, la vigilance, comme nous l'avons indiqué au chapitre III, a un caractère spontané, c'est à dire non contrôlé directement par les plans des dirigeants de la firme. C'est au rythme de cet ordre spontané qu'évoluent les priorités stratégiques de la firme, pour favoriser le développement des ressources économiques. Les dirigeants de la firme en arrivent donc lentement

à renoncer à leur stratégie défensive intégrée pour favoriser un autre type de stratégie intégrée, une stratégie proactive intégrée.

A ce stade de l'analyse, nous nous tournons vers un autre type d'argument expliquant pourquoi la stratégie intégrée de la firme tend à évoluer. Il ne s'agira plus de coûts liés à l'intégration en interne des activités économiques et politiques, mais d'une remise en cause de la valeur de ces ressources politiques au cours du processus de déréglementation, du fait de l'évolution, non contrôlée par l'ancien monopole, de la gouvernance réglementaire.

Section 3. Evolution de la gouvernance réglementaire et stratégie intégrée de l'ancien monopole : la question de la valeur des ressources politiques de la firme

Cette partie se tourne vers un autre aspect de l'intégration des activités économiques et politiques au sein de l'entreprise déréglementée, en se concentrant sur la question de l'évolution de la valeur des ressources politiques traditionnelles au cours du processus de déréglementation. Nous avons raisonné jusque là en faisant implicitement l'hypothèse que la valeur de ces ressources, qui est forte aux premières étapes du processus de déréglementation, restait constante alors que ce processus évoluait. L'objet de cette section est de reconsidérer cette hypothèse, et de montrer que, lorsque la gouvernance réglementaire se transforme, ce qui est un des effets du processus de déréglementation mis en lumière au chapitre II, la valeur des ressources politiques traditionnelles de l'ancien monopole tend à décroître ainsi que la rente de monopole appropriée jusque là par la firme. De même que la hausse des coûts d'intégration analysée lors de la section précédente, cette baisse de la valeur des ressources politiques de la firme ainsi que de la rente octroyée à la firme sur le marché politique, pousse l'ancien monopole à renoncer à sa stratégie défensive intégrée pour se tourner vers une stratégie proactive intégrée.

§ 1. L'évolution de la gouvernance réglementaire

Un des apports fondamentaux de la revue de littérature effectuée au chapitre II est d'avoir montré que la déréglementation est un processus temporel dynamique (CREW et ROWLEY, 1986 ; VIETOR, 1994), essentiellement composé de trois phénomènes :

• la remise en cause de la réglementation existante (ARMSTRONG et alii, 1995 ; POITRAS et SUTTER, 1997 ; WINSTON, 1993) ;

• la création de nouvelles réglementations (BELCHER, 1995 ; MAJONE, 1990 ; SPULBER, 1989) ;

• l'évolution de la gouvernance réglementaire (LEVY et SPILLER, 1994 ; SPILLER et CARDILLI, 1997 ; SPILLER et VOGELSANG, 1997).

Ces trois phénomènes ne débutent pas nécessairement au même moment, et ne se déroulent pas nécessairement à un rythme identique (WEINGAST, 1981), mais ont tout trois des conséquences importantes sur la stratégie intégrée adoptée par l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation.

A. Evolution de la gouvernance réglementaire et valeur des ressources politiques de l'ancien monopole

Concernant cette stratégie de l'ancien monopole, il convient de noter que, tant que ses ressources politiques traditionnelles conservent une forte valeur, les deux premiers phénomènes ci-dessus ne peuvent évoluer que très lentement. TESKE et alii (1994) montrent par exemple que, dans le secteur du transport routier aux Etats Unis, les tentatives de remise en cause de la réglementation existante ainsi que de création de nouvelles formes de réglementation n'ont en fait pas altéré l'influence des entreprises en place et la rente que ces entreprises obtiennent à travers l'utilisation de leurs ressources politiques existantes. La raison en est que les règles du jeu sur le marché politique n'ont pas changé, et que ces acteurs sont donc toujours dominants, grâce en partie aux autorités en place.

Or, ce changement en profondeur des règles du jeu ne peut intervenir que par l'intermédiaire d'une évolution significative de la gouvernance réglementaire (LEVY et SPILLER, 1994). SPILLER et CARDILLI (1997) montrent ainsi que, dans le secteur des télécommunications, seuls les pays où la gouvernance réglementaire a été modifiée dès les premières heures du processus de déréglementation, comme la Nouvelle-Zélande ou le Chili, affichent une évolution rapide et significative des positions concurrentielles en défaveur des anciens monopole.

B. La question de la séquence d'évolution de la gouvernance réglementaire

La question est aussi de savoir quand intervient cette transformation de la gouvernance réglementaire. WEINGAST (1981) soutient que, du fait des équilibres induits par la structure institutionnelle du pays considéré, ce type d'évolution intervient souvent plus lentement que les évolutions de la réglementation elle même (que ce soit sous la forme d'une remise en cause de la réglementation existante ou de la création de nouvelles réglementations). NOLL (1989b) abonde dans le même sens en suggérant que les processus de déréglementation débutent grâce à l'intervention d'entrepreneurs politiques, dont la fonction est de parvenir à faire évoluer la réglementation existante sans pour autant avoir à remettre en cause l'ordre institutionnel existant. La remise en cause de la gouvernance réglementaire ne se fait, elle, qu'a posteriori, une fois que l'idée d'une remise en cause de la réglementation existante est devenu un enjeu politique et électoral important (TOBOSO, 1995).

Si il est finalement difficile de trancher dans ce débat, et donc de déterminer précisément quand intervient l'évolution de la gouvernance réglementaire au cours du processus de déréglementation, tous les auteurs convergent toutefois sur l'idée que cette évolution finit par se produire (DERTHICK et QUIRCK, 1985 ; LEVINE, 1981, 1987). L'évolution de la réglementation entraîne à partir d'un certain point des changements dans la manière dont les réglementations sont mises en place et donc dans les règles d'accès au marché politique (NORTH, 1990c).

Comme nous l'avons montré au chapitre II, cette transformation se produit le plus souvent sous la forme de la création de nouvelles autorités de régulation, qui n'existaient pas jusque là, comme par exemple *l'Office of telecommunications* (Oftel) en Grande Bretagne (CAWSON et alii, 1990) ou l'Autorité de régulation de télécommunications (ART) en France. Elle peut aussi prendre la forme d'une intervention accrue d'autorités existantes mais qui ne jouaient pas jusque là un rôle significatif, comme par exemple les autorités de la concurrence (POSPISCHIL, 1993), les cours de justice (DE FIGUEIREDO, 1997 ; SPILLER et TILLER, 1997) ou certaines autorités supranationales comme la Commission Européenne (PEDLER et VAN SCHENDELEN, 1994) ou l'Organisation Mondiale du Commerce (BUTLER et HAUSER, 2000).

§ 2. Conséquences pour la stratégie intégrée de l'ancien monopole

L'évolution de la gouvernance réglementaire, quel que soit le moment où elle intervient, a deux conséquences directes pour la stratégie défensive intégrée de l'ancien monopole. D'abord, elle entraîne un net accroissement de la concurrence politique du côté de l'offre de réglementation. Ensuite, elle provoque aussi une concurrence accrue du côté de la demande de réglementation. Nous détaillons ces deux aspects et en déduisons des propositions théoriques.

A. Accroissement de la concurrence politique du côté de l'offre de réglementation

L'évolution de la gouvernance réglementaire a un effet important sur le fonctionnement du marché politique qui gouverne l'évolution de la réglementation (LEVY et SPILLER, 1994). Comme nous l'avons rappelé au chapitre I, le marché politique est composé d'une offre et d'une demande de réglementation (BUCHANAN et TULLOCK, 1962). Nous nous concentrons d'abord sur l'évolution de l'offre de réglementation, conçue ici comme une conséquence de l'évolution de la gouvernance réglementaire.

Le développement du processus de déréglementation suscite en effet une concurrence accrue entre les diverses autorités réglementaires, nouvelles et anciennes. Chacune tente de profiter du processus de déréglementation pour accroître son importance ou son pouvoir de réglementation (MAJONE, 1996a) ou bien qui tente de maintenir son pouvoir de réglementation (STEUNENBERG, 1994). Cette concurrence accrue vient de la remise en cause de la légitimité du mode de réglementation existant (CAWSON et alii, 1990). Ce dernier crée des opportunités pour d'autres autorités, jusque là peu impliquées, d'accroître leur pouvoir de réglementation.

Proposition 5 : L'évolution de la gouvernance réglementaire au cours du processus de déréglementation entraîne une intensification de la concurrence du côté de l'offre sur le marché politique.

Cette concurrence accrue du côté de l'offre du marché politique a deux conséquences pour la stratégie intégrée de l'ancien monopole. D'abord, cette concurrence limite la valeur de ses ressources politiques, par le simple fait que de nouvelles autorités, avec lesquelles la firme déréglementée n'a pas de relations spécifiques, obtiennent un certain pouvoir de réglementation au sein de l'industrie (TESKE, 1994). L'ancien monopole ne peut donc plus contrôler efficacement le processus de

déréglementation, malgré ses ressources traditionnelles existantes. L'argument fondamental est celui développé au chapitre II, selon lequel les ressources politiques de la firme sont fondées avant tout sur des relations spécifiques avec certaines autorités politiques (BODDEWYN et BREWER, 1994 ; HILLMAN et alii, 1999), qui s'apparentent à des contrats implicites sur le marché politique (NORTH, 1990b ; WILLIAMSON, 1985). Une évolution de la gouvernance réglementaire signifie alors une diminution de la valeur de ces ressources politiques, puisque certaines autorités qui n'avaient pas jusque là de pouvoir de réglementation significatif, en ont maintenant un (LEVY et SPILLER, 1994).

La seconde conséquence de l'accroissement de la concurrence politique du côté de l'offre tient au fait que l'ancien monopole ne dispose que de faibles garanties concernant le comportement des acteurs politiques ou bureaucratiques avec lesquels elle négocie sur le marché politique. Pour employer les termes de l'économie des coûts de transaction, l'ancien monopole dispose de peu de moyens de se prémunir contre l'opportunisme *ex post* des autorités bureaucratiques ou politiques (WILLIAMSON, 1985). NORTH (1990c) montre que ce type de risque est un des problèmes fondamentaux pour que se concluent des contrats sur le marché politique. Dès que la concurrence politique du côté de l'offre devient intense, le danger d'opportunisme *ex post* pour la firme devient extrêmement important, si bien que même les autorités politiques avec lesquelles la firme entretient depuis longtemps des contrats implicites, ne constituent plus une véritable garantie contre l'incertitude liée au processus de déréglementation. De ces deux conséquences, nous déduisons donc la proposition suivante.

Proposition 6 : L'intensification de la concurrence politique du côté de l'offre de réglementation réduit la valeur des ressources politiques traditionnelles de l'ancien monopole.

B. Accroissement de la concurrence politique du côté de la demande de réglementation

L'évolution de la gouvernance réglementaire provoque aussi une intensification de la concurrence politique du côté de la demande de réglementation (GLASER et KONRAD, 1995). Cette intensification vient des opportunités découvertes par les nouveaux entrants potentiels de pénétrer le marché en développant un lobbying intense en faveur de la déréglementation. Ces nouveaux entrants

ne peuvent toutefois jouer un rôle important qu'une fois que le marché politique s'est ouvert à une certaine concurrence, et une fois qu'ils ont pu développer certaines ressources politiques pouvant rivaliser avec celles des anciens monopoles (VIETOR, 1994). Les nouveaux entrants accélère donc l'évolution de la gouvernance réglementaire, sans en être véritablement les instigateurs. DERTHICK et QUIRK rejoignent cette analyse quand ils affirment : « *Because restricted entry and because participation in the protected regime conveyed economic advantages, potential entrants were one likely source of support for deregulation. Some actual or potential competitors of the regulated industries did seek relaxation of regulatory restraints, but for the most part they were badly outmatched both economically and politically by the regulated industries and played only a peripheral role* » (DERTHICK et QUIRK, 1985 : 22)[13].

Proposition 7 : L'évolution de la gouvernance réglementaire au cours du processus de déréglementation entraîne une intensification de la concurrence du côté de la demande sur le marché politique.

Les nouveaux entrants peuvent alors participer plus activement à la discussion concernant la mise en place de nouvelles réglementations, et créer ainsi une concurrence politique nouvelle à laquelle l'ancien monopole n'est pas préparé (CAWSON et alii, 1990). Une forme de cette concurrence nouvelle s'appuie sur des tactiques visant à utiliser les débats publics et les médias pour faire de la déréglementation une question politique cruciale en vue d'une prochaine élection (NOLL, 1989b). Elles poussent les consommateurs à s'organiser pour réduire l'influence de l'ancien monopole sur le mécanisme de création des politiques publiques. Ce type de concurrence requiert des ressources politiques dont l'ancien monopole ne dispose pas au début du processus de déréglementation (VIETOR, 1994).

Proposition 8 : L'intensification de la concurrence, du côté de la demande de réglementation, réduit la valeur des ressources politiques de l'ancien monopole.

---

[13] Même dans le secteur des télécommunications aux Etats Unis, qui est connu pour avoir été un secteur où l'activité d'un nouvel entrant comme MCI a été importante (Voir l'exemple développé au chapitre I, page), ce rôle des nouveaux entrants n'a en fait été que secondaire par rapport au pouvoir accru obtenu par la FCC pour mettre en place des réformes. Comme l'affirment les auteurs, « *The interconnect industry and the specialized common carriers such as MCI did not become a potent political force until FCC decisions and court rulings enabled them first to offer their products and services and then to prosper. As potential entrant, they had no independent political power in the 1960s other than that which they derived from their symbolism as incipient challengers of AT&T or from their own ingenuity and aggressiveness as manipulators of the regulatory process* » (DERTHICK et QUIRK, 1985: 24).

Cette analyse est renforcée par le fait que la réglementation, comme nous l'avons souligné au chapitre II, crée un effet de cliquet : il est généralement facile, au sein d'un système institutionnel, de créer de nouvelles réglementations. En revanche, il est souvent très difficile de revenir sur une réglementation existante car la réglementation crée de manière endogène ses propres défenseurs (McCHESNEY, 1997). Ainsi, tant que l'ancien monopole reste cantonné dans une stratégie défensive intégrée qui s'appuie sur ses ressources politiques traditionnelles, son influence risquera de décroître sur le marché politique. Certaines réglementations pourront alors contraindre la firme lors de la découverte ou de l'exploitation d'opportunités. Elles ont ainsi de grandes chances de limiter le développement de ressources économiques nouvelles au sein de la firme. Si la firme n'a plus le droit de se diversifier dans un certain secteur, alors que sa fonction de vigilance révèle de nombreuses opportunités dans ce secteur, le sentier de développement de ressources économiques nouvelles s'en trouve cruellement bloqué. En conservant une stratégie défensive intégrée, l'ancien monopole voit ainsi s'accroître des coûts d'intégration stratégiques.

Proposition 9 : La baisse de valeur des ressources politiques traditionnelles de l'ancien monopole, consécutive à l'évolution de la gouvernance réglementaire, pousse l'entreprise à renoncer à sa stratégie défensive intégrée

Suit alors la proposition 10 concernant l'évolution stratégique de l'ancien monopole. Comme nous l'avons explicité dans la première section de ce chapitre, nous faisons l'hypothèse que l'ancien monopole, lorsqu'il abandonne sa stratégie défensive intégrée, se tourne vers une stratégie proactive intégrée, qui implique non seulement un développement de ses ressources économiques, mais aussi un développement de ses ressources politiques. Il s'agit en effet pour cette entreprise de s'adapter à la transformation de l'évolution de la gouvernance réglementaire, pour être capable de continuer à influencer le processus de déréglementation.

Proposition 10 : L'ancien monopole, après avoir renoncé à sa stratégie défensive intégrée, se tourne vers une stratégie proactive intégrée, qui nécessite le développement de nouvelles ressources politiques

En plus de permettre à l'ancien monopole de suivre les évolutions de la gouvernance réglementaire, nous faisons aussi l'hypothèse que ce type de stratégie permet à cette firme d'être plus efficace dans le développement de ses ressources économiques. En effet, l'ancien monopole s'attache aussi à réduire les coûts d'intégration organisationnels qui étaient liés à sa

stratégie intégrée précédente. En d'autres termes, l'ancien monopole cherche non seulement par son développement de nouvelles ressources politiques à s'adapter à la nouvelle gouvernance réglementaire, mais aussi à réduire les coûts d'intégration organisationnels qui y sont liés. C'est l'objet de la proposition 11.

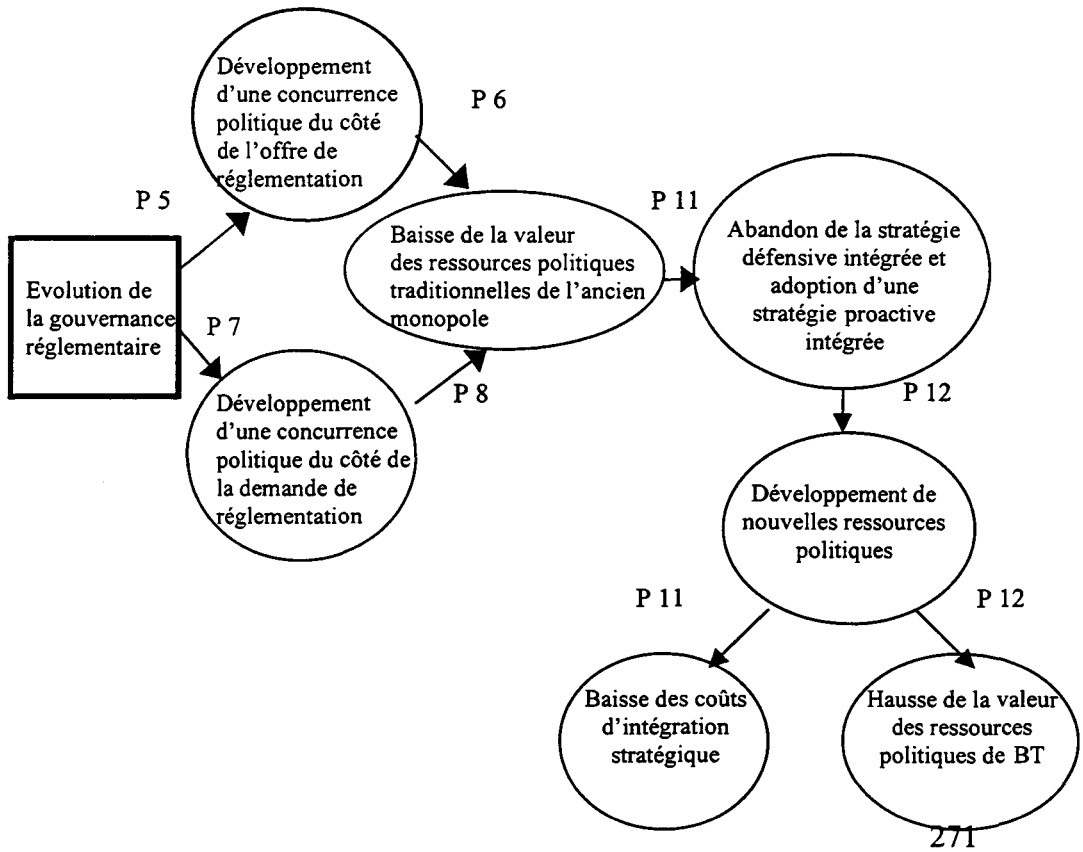
Proposition 11 : La stratégie proactive intégrée permet à l'ancien monopole d'être plus efficace dans le développement de nouvelles ressources économiques en réduisant les coûts d'intégration qui lui sont associés

Enfin, étant mieux adaptées à la fois à la gouvernance réglementaire et aux contraintes du développement de ressources économiques au sein de la firme, nous faisons l'hypothèse que la stratégie proactive intégrée permet à l'ancien monopole d'être plus efficace sur le marché politique, en obtenant des réglementations qui s'accordent avec les objectifs économiques de l'entreprise. Nous formulons donc la proposition 12 :

Proposition 12 : La stratégie proactive intégrée permet à l'ancien monopole d'être plus efficace sur le marché politique, du fait de la valeur plus grande des nouvelles ressources politiques développées

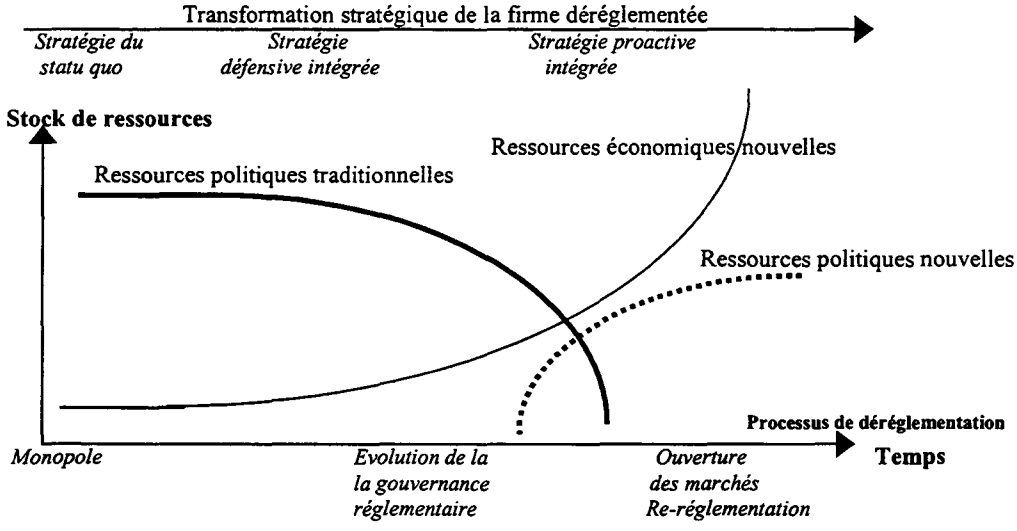
La figure suivante résume les liens de causalité proposés dans les propositions 5 à 12.

Figure 26 : Résumé des liens de causalité proposés dans les propositions 5 à 12



Le graphique suivant reprend la structure de celui proposé plus haut, mais ajoute les apports de cette section. Ainsi, apparaît maintenant sur la flèche située en haut du graphique l'évolution de la stratégie intégrée de la firme, passant consécutivement de la stratégie du statu quo à une stratégie défensive intégrée, puis à une stratégie adaptative intégrée. De plus, apparaît aussi sur l'axe des abscisses du graphique l'évolution de la gouvernance réglementaire qui caractérise le processus de déréglementation, et le développement de ressources politiques nouvelles par l'ancien monopole.

Graphique 5 : Evolution de la stratégie intégrée de l'ancien monopole et transformation de la gouvernance réglementaire



Deux facteurs complémentaires ont été présentés jusqu'ici pour expliquer l'évolution du comportement stratégique de l'entreprise déréglementée : l'existence de coûts d'intégration internes, ainsi que la baisse de la valeur des ressources politiques existantes du fait de la transformation de la gouvernance réglementaire. Du fait de ces deux facteurs, l'ancien monopole qui a adopté une stratégie défensive intégrée tend à renoncer à cette stratégie au cours du processus de déréglementation. Dans la dernière section de ce chapitre, nous présentons un troisième facteur contribuant à cette évolution stratégique, mais dont l'occurrence se fait à la fois plus tardive et plus

décisive que les deux précédents. Ce facteur est lié à l'éventuelle expansion internationale de l'ancien monopole.

Section 4. Expansion internationale et stratégie défensive intégrée de l'ancien monopole

Nous avons considéré jusqu'à présent la stratégie de l'ancien monopole sur le plan national. Cela est justifié dans la mesure où la réglementation a longtemps maintenu les industries telles que le transport aérien, les télécommunications ou la distribution d'électricité dans un contexte strictement national. Toutefois, comme le montrent plusieurs auteurs évoqués au chapitre II, le processus de déréglementation tend à se diffuser au-delà des frontières (LEVY et SPILLER, 1994.), ce qui crée des opportunités stratégiques nouvelles pour les anciens monopoles ainsi que pour les nouveaux entrants de toute espèce (NOAM, 1992). Il nous semble alors important de considérer la stratégie des anciens monopoles sur un plan non seulement national mais aussi international, et d'étudier l'impact de cette internationalisation du processus de déréglementation sur la stratégie intégrée de l'ancien monopole. L'objectif de cette section est de formuler des propositions dans ce domaine qui n'a pour l'instant été que peu abordé par la littérature en management stratégique (SARKAR et alii, 1999).

La diffusion internationale du processus de déréglementation a deux types de conséquence pour la stratégie de l'ancien monopole. Elle peut d'abord constituer une source d'opportunités de profit, compte tenu des différences importantes entre les pays. Elle peut aussi s'avérer être une menace importante, dans la mesure où les anciens monopoles pourront à un certain moment se concurrencer sur leurs territoires nationaux. Dans un cas comme dans l'autre, toutefois, la diffusion internationale impose à l'ancien monopole de développer de nouvelles ressources économiques pour s'adapter aux exigences de l'expansion internationale ou pour faire face à la concurrence très vive de grands concurrents multinationaux. Quelle est alors la stratégie politique qui permet de favoriser au mieux le développement de ces ressources ?

Nous verrons dans cette section que, dans une perspective d'expansion internationale, se combinent les deux types de phénomènes décrits précédemment (coûts d'intégration internes et incitations créées par l'évolution de la gouvernance réglementaire) lorsque l'ancien monopole

maintient une stratégie défensive intégrée durant le processus de déréglementation. En premier lieu, les coûts d'intégration d'une stratégie politique défensive et d'une stratégie économique d'expansion internationale tendent à devenir élevés du fait de question de politique internationale telle que celle de la réciprocité entre les politiques des états. De plus, les bénéfices liés à l'intégration de ces deux stratégies tendent à baisser du fait du développement d'institutions internationales pour lesquelles l'ancien monopole n'a pas de ressources politiques spécifiques. Pour ces raisons, nous suggérerons dans cette section que l'expansion internationale du processus de déréglementation est un troisième facteur qui tend à remettre en cause la stratégie défensive intégrée de l'ancien monopole, et le pousse donc à adopter une stratégie proactive intégrée.

§ 1. Anciens monopoles et expansion internationale

Dans le cadre de l'approche théorique proposée au chapitre III (théorie de la firme), deux facteurs peuvent pousser l'ancien monopole à se lancer dans une stratégie d'expansion internationale :

- la découverte d'opportunités non encore exploitées créées par l'expansion internationale du processus de déréglementation ;
- la baisse de la valeur potentielle des ressources économiques de l'ancien monopole si le développement de ces ressources n'inclut pas un aspect international.

Dans ce qui suit, nous commençons par détailler ces deux points.

A. La découverte d'opportunités non exploitées à l'international : vecteur du développement de ressources économiques nouvelles

L'entreprise découvre des opportunités en combinant ses ressources existantes et en repérant des zones où ces ressources existantes pourraient être utilisées efficacement. Une fois encore, l'imitation de concurrents peut jouer un rôle important dans la découverte de ce type d'opportunité. Les monopoles n'ayant souvent que très peu d'expérience des stratégies internationales en viennent à les considérer comme cruciales lorsque leurs principaux concurrents pour le futur, c'est à dire leurs homologues anciens monopoles dans des pays voisins, en font eux-aussi un élément majeur de leur propre stratégie.

Saisir les opportunités internationales conduit aussi au développement de ressources économiques nouvelles, car la firme doit maintenant parvenir à intégrer ses différents marchés, à redéployer ses ressources. Il s'agit là de quelque chose de difficile, qui requiert une organisation adéquate. SMITH et ZEITHAML (1996 : 394) étudient notamment le développement de ressources économiques nouvelles dans le cadre de l'expansion internationale des *Baby-Bells*[14]. Les auteurs montrent que ces ressources économiques nouvelles sont de quatre types. D'abord, les anciens monopoles deviennent de plus en plus efficaces à répondre aux appels d'offre et à sortir vainqueurs de ces appels d'offre. Cela suppose de disposer d'un réseau de partenaires avec lesquels mettre en place une offre, d'être capable de sélectionner les partenaires les plus efficaces pour le marché considéré, ainsi que de déterminer le contenu de l'offre et notamment le prix adéquat. Ensuite, ils gagnent en capacité à mettre en place et à gérer des partenariats internationaux dans le cadre de projets de grande envergure. Ces anciens monopoles accumulent aussi des ressources économiques, notamment technologiques, dans des domaines auxquels la réglementation américaine ne les autorisait pas à accéder sur le territoire national. Pour ces opérateurs, les communications longue distance sont un exemple de services qu'ils n'étaient pas autorisés à proposer aux Etats Unis. Enfin, ces anciens monopoles développent, dans le cadre de leur expansion internationale, des ressources économiques dans des domaines qui leur étaient jusque là totalement étrangers. Cela leur a ainsi permis d'accroître leur diversification non seulement géographique mais aussi sectorielle.

Souvent, cela réclame aussi de conclure des accords avec des partenaires car il est difficile de pénétrer seul des marchés étrangers. Cela demande aussi le développement de ressources économiques nouvelles, qui sont souvent extrêmement difficiles à acquérir pour des entreprises habituées à une situation très avantageuse au sein de leur structure industrielle.

[14] C'est à dire les organisations issues du démantèlement d'AT&T et ayant hérité d'une partie du réseau local du grand opérateur américain.

B. Internationalisation du processus de déréglementation et valeur des ressources économiques de la firme

Deux raisons liées à la valeur de ses ressources économiques peuvent pousser un ancien monopole à se lancer dans une stratégie d'expansion internationale. La première tient à la concurrence imposée par les nouveaux entrants qui ont profité du développement du processus de déréglementation pour attaquer l'ancien monopole sur ses marchés traditionnels (CAVE et WLLIAMSON, 1996). Comme le suggèrent DUNNING (1988) ou SARKAR et alii (1999), cette concurrence fortement accrue limite le potentiel de croissance de l'entreprise sur son marché national, et crée ainsi de fortes incitations à investir à l'étranger. La diversification géographique de son portefeuille d'activité lui permet en effet de soutenir la valeur de ses ressources économiques en trouvant des zones où ses ressources économiques ont encore une grande valeur (par exemple dans les pays en voie de développement), et où le risque global lié au développement de la concurrence sera limité.

La seconde raison pour laquelle une stratégie d'internationalisation peut contribuer à accroître la valeur des ressources économiques de l'entreprise tient à l'intégration stratégique des marchés dans le cadre d'un processus de globalisation. GHOSHAL (1987: 425) affirme ainsi que la position concurrentielle d'une entreprise sur un marché national est de plus en plus dépendante de sa position concurrentielle sur les autres marchés nationaux. Or, la déréglementation des marchés nationaux, combinée à leur ouverture à la concurrence internationale, a déjà commencé à provoquer une globalisation des anciens secteurs monopolistiques. C'est notamment le cas des transports aériens (CRYSTAL, 1999) ou des télécommunications (DOWLING et alii, 1994). L'existence de grands clients, qui sont souvent eux-mêmes des firmes multinationales, rend encore plus nécessaire une solide présence internationale. La valeur des ressources économiques de l'ancien monopole, sur un marché global, sera en effet fortement dépendante de sa capacité à conserver ces grands clients face à la concurrence des autres anciens monopoles (LOVELOCK et YIP, 1996).

La dernière raison pour laquelle l'ancien monopole peut être tenté d'adopter une stratégie d'expansion internationale vient du fait que, dans les industries oligopolistiques, les pionniers (ou premiers entrants) sont souvent ceux qui obtiennent un avantage concurrentiel (KRUGMAN, 1992 ;

LIEBERMAN et MONTGOMERY, 1988), et donc ceux dont les ressources économiques ont la plus forte valeur. Or, dans les industries déréglementées, un petit nombre d'acteurs de grande taille, souvent anciens monopoles dans les plus grands pays, tendent à apparaître (CRYSTAL, 1999). Les anciens monopoles qui souhaitent appartenir au cercle des leaders mondiaux dans les industries déréglementées tendent ainsi à se lancer dans des stratégies d'expansion internationale.

§ 2. Les problèmes engendrés par une stratégie défensive intégrée à l'international

L'ancien monopole, tout au moins quand il vient d'un pays développé, dispose en fait de deux possibilités pour son expansion internationale. Il peut d'abord chercher à pénétrer les marchés des pays en voie de développement. L'autre solution est d'aller exploiter des opportunités dans des pays similaires (WITHERED, 1980). C'est essentiellement dans ce second cas qu'apparaissent certaines difficultés quand l'expansion internationale est réalisée dans le cadre d'une stratégie défensive intégrée de l'ancien monopole. Ce problème est lié à la réciprocité dans l'ouverture des frontières (KASHLAK et alii, 1998). BLAIR (1976) définit la réciprocité de la manière suivante : « *mutual trading that is unexplained by chance or ordinary cost advantages* ».

Le GATT, pour sa part, propose cette définition : « *the limiting of foreign imports into a home country to the extent that a foreign limits the home's export to itself* » (PINTO, 1986). La réciprocité suppose en effet une relation d'égal à égal plutôt qu'une relation hiérarchique (PRYOR, 1977), ce qui n'est le cas que lorsqu'un ancien monopole d'un pays développé cherche à profiter du processus de déréglementation pour pénétrer sur le marché d'un futur concurrent potentiel. Même si SETHI et LUTHER (1986) suggèrent que beaucoup de travail reste à faire pour comprendre la complexité des problèmes créés par les questions de politique internationale et de réciprocité, nous avançons ici que ces problèmes de réciprocité, qui surgissent lors de l'expansion internationale de l'ancien monopole, sont de nature à engendrer un fort accroissement des coûts d'intégration stratégique au sein d'une telle entreprise.

MILNER et YOFFIE (1989) montrent notamment comment les entreprises, même dans le cas où elles sont plutôt favorables à une libéralisation et à une globalisation du marché, poussent en fait

leur gouvernement national au protectionnisme, et utilisent ensuite cette position protectionniste comme monnaie d'échange pour être finalement autorisé à pénétrer le marché étranger en question. Ainsi, quelle que soit la stratégie intégrée adoptée par un ancien monopole sur son territoire national, cette entreprise a tendance à freiner l'entrée de nouveaux entrants étrangers tant qu'elle n'obtiendra pas un accès réciproque.

Proposition 13 : L'expansion internationale des anciens monopoles fait naître des problèmes de réciprocité entre les réglementations protectionnistes des différents pays, soutenues par les stratégies défensives intégrées de l'ancien monopole, et donc des coûts d'intégration réglementaires

De plus, la réciprocité qu'implique une stratégie internationale ambitieuse pose un problème stratégique difficile pour l'ancien monopole (KASHLAK et al., 1998). Il sera en effet extrêmement difficile pour cette entreprise de parvenir à pénétrer ce type de marché étranger sans pour autant ouvrir son propre marché à la concurrence (DATTA, 1988). En d'autres termes, apparaît ici un coût d'intégration réglementaire. Du fait de l'incompatibilité croissante entre ces deux types de stratégie, leur intégration va s'avérer coûteuse pour l'ancien monopole (GROSSE et BEHRMAN, 1992). CRYSTAL (1999) montre ainsi que l'internationalisation des anciens monopoles dans les secteurs du transport aérien et des télécommunications est limitée tant que ces entreprises n'incitent pas leurs gouvernements nationaux à réduire leurs politiques protectionnistes.

L'expansion internationale des anciens monopoles, lorsqu'elle s'effectue au sein d'entreprises appliquant une stratégie défensive intégrée, provoque donc un disfonctionnement au sein de ces firmes. En effet, des questions de réciprocité dans l'ouverture des frontières apparaissent, qui engendrent à leur tour pour ces firmes des coûts d'intégration réglementaires. En d'autres termes, il devient vite très difficile pour les anciens monopoles de freiner le processus de déréglementation sur leur marché national, tout en cherchant à concurrencer d'autres anciens monopoles sur leurs propres marchés nationaux. L'incompatibilité entre ces deux comportements crée de fortes incitations pour l'ancien monopole à renoncer à la stratégie défensive intégrée sur son marché national.

Proposition 14 : Les coûts d'intégration réglementaires contribuent à inciter l'ancien monopole à renoncer à sa stratégie défensive intégrée

Là encore, nous faisons aussi l'hypothèse que, une fois qu'il a renoncé à la stratégie défensive intégrée, l'ancien monopole se tourne vers une stratégie proactive intégrée, qui implique le développement de nouvelles ressources politiques, et notamment des ressources politiques internationales.

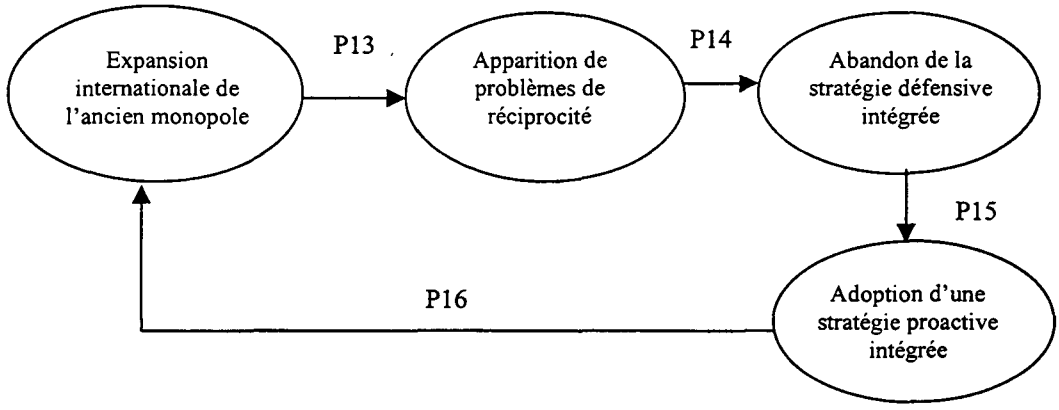
Proposition 15 : L'ancien monopole ayant renoncé à la stratégie défensive intégrée se tourne vers une stratégie proactive intégrée

Nous formulons enfin la proposition 16, selon laquelle la stratégie proactive intégrée adoptée par l'ancien monopole a des répercussions positives sur la capacité de ce type de firme à développer des ressources économiques dans le cadre d'une stratégie internationale. En d'autres termes, les bénéfices d'une stratégie proactive intégrée sont à attendre pour l'ancien monopole sur le plan national mais aussi sur le plan international. En effet, la baisse des coûts d'intégration réglementaires ainsi que le développement de nouvelles ressources politiques consacrées aux affaires internationales laissent le champ libre à la saisie d'opportunités découvertes sur les marchés internationaux.

Proposition 16 : La stratégie proactive intégrée adoptée par l'ancien monopole lui permet de soutenir efficacement son expansion internationale

La figure ci-dessous, dans la lignée des précédentes, résume les liens de causalités qui sont au cœur des propositions développées dans cette section.

Figure 27 : Résumé des relations de causalité contenues dans les propositions 13 à 16



CONCLUSION DU CHAPITRE IV

L'objectif de ce chapitre était de proposer une approche théorique nouvelle permettant de comprendre comment un ancien monopole combine activités politiques et activités économiques au

sein d'une même stratégie intégrée, ainsi que l'évolution de cette intégration au cours du processus de déréglementation. Notre approche s'est ainsi construite autour de trois champs théoriques :

1. La théorie des stratégies politiques de la firme, qui soutient qu'une firme sur un marché réglementé intègre nécessairement activités économiques et activités politiques (BARON, 1993 ; KEIM, 1981) ;

2. La théorie de la firme conçue comme un ensemble complexe de ressources, c'est à dire d'actifs tangibles et intangibles, sur laquelle la firme s'appuie pour construire son avantage concurrentiel présent ou futur (BARNEY, 1991 ; TEECE et alii, 1997) ;

3. L'analyse économique des institutions, et notamment sa vision de la réglementation et de la déréglementation comme un processus dynamique qui inclut trois variables fondamentales : la remise en cause de la réglementation existante, la création de nouvelles réglementations, et l'évolution de la gouvernance réglementaire (LEVY et SPILLER, 1994 ; NORTH, 1990 ; WEINGAST, 1981).

La combinaison des deux premiers champs théoriques ci-dessus nous a d'abord permis de déterminer quatre stratégies génériques concernant l'intégration entre ressources politiques et ressources économiques :

• la stratégie du statu quo, où l'entreprise parie sur ses ressources existantes, qu'elles soient politiques ou économiques ;

• la stratégie opportuniste intégrée, où l'entreprise tente de profiter de l'évolution de la gouvernance réglementaire occasionnée par le processus de déréglementation en développant des ressources politiques nouvelles tout en continuant à mener ses activités économiques avec les mêmes ressources que celles qui prévalaient avant la déréglementation ;

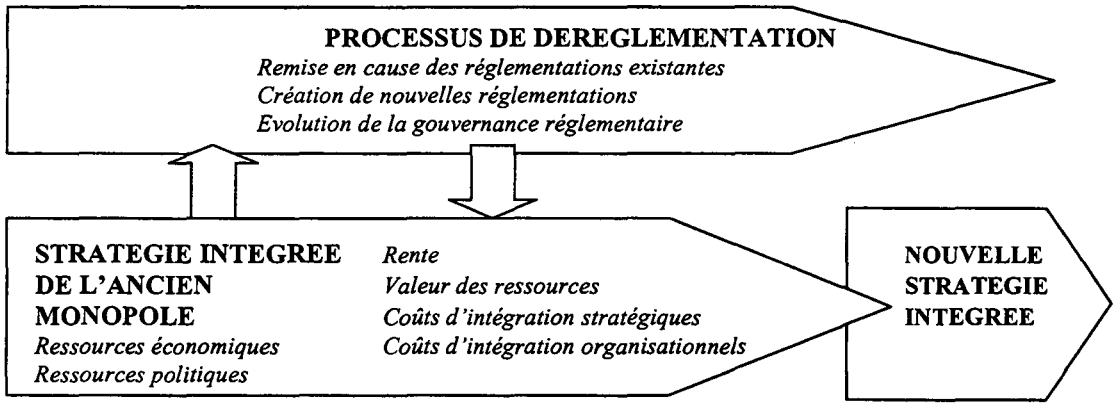
• la stratégie défensive intégrée, où l'entreprise utilise ses ressources politiques existantes pour freiner le processus de déréglementation, et obtenir ainsi le maximum de temps dans une position concurrentielle protégée pour développer de nouvelles ressources économiques ;

• la stratégie proactive intégrée, où l'entreprise décide de soutenir le développement de ses ressources économiques par le développement de ressources politiques nouvelles mieux adaptées au nouvel environnement institutionnel dans lequel elle évolue.

Nous avons ensuite mis en lumière les facteurs menant un ancien monopole à choisir une stratégie de préférence à une autre. En s'appuyant encore une fois sur les trois champs théoriques qui ont fait l'objet des chapitres précédents, nous avons d'abord insisté sur le rôle de la rente que pouvait espérer obtenir la firme grâce à l'une ou l'autre des stratégies (BARON, 1993 ; STIGLER, 1971). Nous avons aussi montré que la valeur des ressources économiques et politiques de la firme, c'est à dire la manière avec laquelle ces ressources lui permettaient d'obtenir un avantage concurrentiel ou tout au moins de limiter l'incertitude liée aux environnements économique et politique, jouait un rôle déterminant dans l'adoption de l'une ou l'autre de ces stratégies (BODDEWYN et BREWER, 1994). Enfin, nous avons souligné l'importance de deux autres critères qui n'avaient pour l'instant jamais été évoqués dans la littérature existante : les coûts d'intégration, de nature stratégique ou organisationnelle, qui accompagnent une stratégie intégrée.

Ces coûts viennent des difficultés d'intégration entre activités politiques et activités politiques qui peuvent intervenir au cœur de la firme. Ces coûts peuvent être de nature stratégique, c'est à dire que les objectifs poursuivis par les activités politiques et économiques de la firme en viennent à devenir difficilement conciliables (SHAFFER et HILLMAN, 2000). Ces coûts peuvent aussi être de nature organisationnelle, compte tenu du besoin de flexibilité du développement de certaines ressources par rapport au besoin d'engagement (*commitment*) que nécessitent certaines autres. Ces deux derniers critères de coût montrent que les phénomènes d'intégration des activités économiques et politiques au sein de la firme sont en fait nettement plus complexes que la littérature existante ne le laisse supposer, et que des recherches futures sur le sujet devraient être entreprises. La figure suivante résume ainsi notre approche théorique générale, en identifiant les quatre critères guidant l'adoption d'une stratégie intégrée, ainsi que l'influence réciproque du processus de déréglementation sur la stratégie de la firme et vice versa.

Figure 28 : Evolution de la stratégie de la firme déréglementée : cadre théorique



Fort de ces catégories analytiques et de ces facteurs, nous avons ensuite présenté les voies d'évolution possibles de la stratégie de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation. Nous avons pour ce faire proposé et justifié une hypothèse de travail selon laquelle l'ancien monopole débutait le processus de déréglementation par une stratégie du statu quo, puis évoluait rapidement soit vers une stratégie opportuniste intégrée, soit vers une stratégie défensive intégrée. Dans le premier cas, l'entreprise en arrive rapidement à une stratégie proactive intégrée. En effet, ne protégeant que peu son marché par une stratégie politique défensive, de nouveaux concurrents apparaissent rapidement et obligent la firme à adopter une stratégie proactive intégrée.

Le second cas d'évolution s'avère plus complexe. Une fois adoptée une stratégie défensive intégrée, pourquoi la firme déciderait-elle de renoncer à cette stratégie qui semble si bien convenir à sa stratégie en terme de ressources (utilisation des ressources politiques existantes pour freiner le processus de déréglementation / développer de nouvelles ressources économiques) ? Les sections 2, 3 et 4 de ce chapitre s'attachent toutefois à montrer que l'ancien monopole tend effectivement à renoncer à cette stratégie au cours du processus de déréglementation du fait de plusieurs raisons :

1. l'accroissement des coûts d'intégration entre les activités politiques défensives et les activités économiques de développement de ressources nouvelles au sein de la firme ;

2. la baisse de valeur des ressources politiques de la firme du fait des évolutions de la gouvernance réglementaire ;

3. la combinaison de ces deux facteurs lorsque la firme décide d'ajouter au développement de ressources économiques nouvelles un volet international.

Nous faisons ainsi l'hypothèse que ces trois évolutions tendent à rendre une stratégie défensive intégrée de moins en moins attractive pour l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation. Ainsi, cette entreprise en arrive à adopter une stratégie proactive intégrée où elle s'attache à la fois à développer de nouvelles ressources économiques, mais aussi à mettre en place le développement de ressources politiques nouvelles pour s'adapter aux variations de son environnement institutionnel et supporter plus efficacement le développement de ces mêmes ressources économiques.

Pour chacun de ces différents arguments, des propositions théoriques précises ont été développées. L'objet des trois prochains chapitres sera de tester ou du moins d'illustrer empiriquement ces propositions, en s'appuyant sur l'exemple des opérateurs de télécommunications en Europe. Le chapitre V s'attachera ainsi spécialement à démontrer l'existence et l'importance des coûts d'intégration stratégiques et organisationnels au cours du processus de déréglementation. Le chapitre VI se concentrera sur le cas de British Telecom, et analysera en quoi l'évolution de la gouvernance réglementaire dans les télécommunications britanniques a remis en cause la valeur des ressources politiques existantes de la firme, et a ensuite conduit la firme à développer de nouvelles ressources politiques. Enfin, le chapitre VII utilisera la théorie des jeux pour étudier en quoi l'expansion internationale des opérateurs de télécommunications amplifie les deux types d'évolution ci-dessus, et accélère ainsi la remise en cause de la stratégie défensive intégrée au sein de la firme, ainsi que l'adoption d'une stratégie proactive intégrée.

Deuxième

Partie

INTRODUCTION DE LA PARTIE II : LES OPERATEURS DE TELECOMMUNICATIONS EN EUROPE

La deuxième partie de cette thèse entend produire une validation empirique des propositions théoriques formulées au chapitre IV. Le choix de ce secteur sera commun aux trois chapitres qui composent cette partie. Toutefois, chacun aura des objectifs et une méthodologie propres.

- Le chapitre V s'attachera à étudier l'existence de coûts spécifiques lors de l'intégration, au sein de l'ancien monopole, d'activités économiques et politiques. Ce chapitre s'appuiera sur une analyse économétrique des opérateurs européens de 1983 à 1998.
- Le chapitre VI est une étude de cas en profondeur de l'évolution de la stratégie de British Telecom. Ce cas nous permettra d'étudier les relations théoriques proposées entre l'évolution de la gouvernance réglementaire, la valeur des ressources et la stratégie intégrée de l'ancien monopole.
- Enfin, le chapitre VII proposera une analyse comparative des stratégies intégrées de plusieurs opérateurs de notre échantillon (British Telecom, Deutsche Telekom, France Telecom et Telefonica) lors de leur internationalisation.

Nous commencerons par justifier le choix du secteur des télécommunications, avant de montrer comment notre cadre théorique s'applique à ce secteur.

Si ce secteur des services de télécommunications en Europe, a fait l'objet de très nombreux travaux récents[1], nous le considèrerons ici sous un angle original à la fois centré sur la stratégie économique des opérateurs historiques dominant ce secteur, mais aussi sur l'articulation de cette stratégie économique avec les stratégies politiques qui caractérisent les anciens monopoles. Dans cette optique, il est important de débuter notre réflexion par une mise en lumière des principales originalités du contexte institutionnel et économique qui nous ont conduit à choisir ce secteur. Nous entrerons ensuite dans l'analyse de l'application des problématiques de ce secteur à notre propre

cadre théorique, ce qui nous amènera à considérer en détail le contenu des ressources économiques et politiques des opérateurs publics de télécommunications.

Section 1. Le choix du secteur des services de télécommunications

Le secteur des services de télécommunications présente de nombreux aspects qui le rendent propice à notre réflexion sur l'évolution de la stratégie intégrée (économique et politique) de l'ancien monopole. Nous considérons en premier lieu les aspects institutionnels, puis les aspects économiques.

§ 1. Un secteur propice sur le plan institutionnel

Nous distinguons ici deux dimensions qui nous ont conduit à limiter notre analyse empirique aux opérateurs européens. La première raison tient à la nécessité, pour le bien fondé de notre analyse, d'avoir des situations réglementaires relativement homogènes au début du processus de déréglementation. La seconde est liée à la nécessité, pour pouvoir comparer les opérateurs les uns avec les autres, d'observer l'évolution du processus de déréglementation sur une même période et donc d'avoir la certitude que la déréglementation est placée sur l'agenda politique des gouvernants tout au long de la période.

A. Le besoin d'homogénéité réglementaire au départ du processus de déréglementation

Sur le plan institutionnel, le premier aspect expliquant notre choix de se concentrer sur les opérateurs européens tient à la quasi-homogénéité des situations réglementaires au départ du processus de déréglementation. Si des différences demeurent, il n'en reste pas moins qu'a émergé en Europe au cours du XXème siècle ce que NOAM (1992 : 3) appelle le « PTT system », c'est à dire le

[1] Voir notamment, mais cette liste est très loin d'être exhaustive, BANCEL-CHARENSOL, 1996 ; BROUSSEAU et alii, 1996 ; STEHMANN, 1995 ; WAVERMAN et SIREL, 1997.

'système des postes, télégraphe et télécommunications'[2]. Dans ce système, les télécommunications dans chacun des pays européens sont organisées autour d'un réseau centralisé et hiérarchique, lui-même contrôlé par un monopole réglementé. Jusqu'au début des années 1980, cette formidable organisation est le plus souvent une administration publique, ayant aussi la main-mise sur le secteur postal (ALLEN, 1994 ; ANNALES DES MINES, 1994). Dans notre échantillon statistique, comme nous y reviendrons par la suite, nous avons retiré un pays comme la Finlande pour laquelle le secteur des télécommunications était dans une situation très différente de celle des autres pays européens (MÜLLER et alii, 1993). Pour les autres, cette quasi-homogénéité institutionnelle permet de s'assurer que l'évolution des stratégies des anciens monopoles n'était pas déterminée au départ par des différences réglementaires importantes (BRENAC, 1994). Inclure les Etats Unis, le Canada ou le Japon dans notre échantillon aurait de ce point de vue introduit de nombreux problèmes d'analyse des données, ces pays ayant adopté des solutions très différentes pour la réglementation de leurs réseaux de télécommunications (ALLEN, 1993).

En outre, cette quasi-homogénéité réglementaire est extrêmement précieuse pour ce qui est de la sélection des données observées. Elle nous permet en effet de considérer des données propres aux opérateurs et à l'organisation institutionnelle des télécommunications européennes tout en étant assurés que ces variables ont la même signification. Cela s'avère être pour nous un aspect crucial dans la mesure où cela va nous permettre de considérer certaines données spécifiques au secteur pour analyser notamment l'évolution des stratégies politiques des opérateurs déréglementés, un des défis les plus difficiles à relever dans le cadre de notre analyse empirique.

Enfin, cette quasi-homogénéité réglementaire tend aussi à créer une certaine homogénéité des stratégies économiques et politiques menées par les anciens monopoles aux premières heures du processus de déréglementation. Parmi les opérateurs européens présents dans notre échantillon, tous ont débuté le processus avec une attitude extrêmement défensive. Plusieurs études de cas illustrent ce

[2] Pour une histoire de l'émergence de ce système des postes, télégraphe et télécommunications, voir NOAM (1992 : Chapitre 2).

propos, avec notamment COHEN (1992 : 254-279) pour le cas de France Télécom, COWAN et alii (1990 : chapitre V) ou BONARDI (1999) pour celui de British Telecom, CHAKRAVARTY (1995) pour celui de Tele Danmark, NOAM (1992: chapitre 7) pour le cas de Deutsche Telekom et (1992: 178) pour celui de Belgacom. L'observation de l'évolution de la stratégie de ces acteurs est donc propice pour l'évaluation du cadre théorique proposé au chapitre IV, qui suppose cette stratégie politique défensive au départ du processus de déréglementation.

B. Agenda politique et période observée

En second lieu, le choix de l'Europe permet aussi de limiter les spécificités politiques propres à chaque pays. En effet, durant la période 1985-1996, qui constitue notre période d'observation, la Commission Européenne a maintenu une forte pression sur les pays membres de la Communauté pour que soit mise en place la déréglementation des télécommunications (STEHMANN, 1995 : 20). Ainsi, cette question de la déréglementation est restée présente sur l'agenda politique des gouvernements des différents pays, quelle que soit leur situation politique (CAWSON et alii, 1990 : Chapitre VI). Même si les environnements institutionnels ainsi que la vitesse d'évolution du processus de déréglementation[3] sont différents, la contrainte liée à la déréglementation est forte dans tous les pays concernés par notre échantillon[4]. Le choix des télécommunications en Europe garantit donc non seulement une quasi-homogénéité des situations de départ, mais aussi une certaine constance de la déréglementation comme question politique incontournable sur la période observée.

Cette homogénéité de l'agenda politique des gouvernements s'étend d'ailleurs au-delà des frontières de la Communauté Européenne et concerne sans doute aussi les pays limitrophes qui ne

[3] Le premier pays à être officiellement déréglementé fut la Grande Bretagne au début des années 1980, suivi des pays scandinaves, puis des autres pays européens au début des années 1990 (DAVIES, A., HULSINK, W., 1997).

[4] Un des éléments qui contribue aussi à maintenir la déréglementation sur l'agenda, et cela au moins pour tous les pays développés, est la remise en cause des fondements du monopole naturel (CURIEN et GENSOLLEN, 1992). La baisse des coûts de transmission et de commutation, survenue après la phase de développement, a contribué à créer des prises de position allant à l'encontre de la doctrine du monopole naturel, et soutenant ainsi les velléités de déréglementation des marchés (DOWLING, et alii, 1994). Pour un exemple de ces prises de position, voir BAUMOL, PANZAR et WILLIG (1982).

sont pas membres. Cela s'explique soit parce que ces pays souhaitent entrer dans la Communauté, ce qui était le cas de l'Espagne ou du Portugal au début des années 1980 ; soit parce que l'importance économique des pays de la Communauté rend difficile aux pays limitrophes de rester insensibles à une évolution aussi importante d'un secteur économique majeur. C'est le cas notamment pour des pays comme la Suisse ou l'Autriche (NOAM, 1992 : 186-203). Ainsi, le choix de l'Europe nous permet aussi de conserver un échantillon d'une certaine taille, tout en conservant l'homogénéité réglementaire et politique évoquée précédemment.

§ 2. Un secteur propice sur le plan économique

Le secteur des services de télécommunications est aussi propice à notre analyse empirique compte tenu de la pression concurrentielle qui s'est abattue rapidement sur tous les anciens monopoles au cours des années 1980, et du nouveau défi que cela a entraîné pour ces entreprises.

A. La pression concurrentielle dans le secteur des services de télécommunications

En ce qui concerne les marchés économiques, la validation du cadre théorique développé au chapitre IV suppose que, au cours du processus de déréglementation, des pressions concurrentielles apparaissent et tendent à remettre en cause les comportements existants. Ce sont ces pressions qui vont donner naissance à la stratégie défensive intégrée présentée au chapitre IV et que nous nous proposons d'étudier empiriquement dans ce chapitre. Dans le secteur des télécommunications, cela s'est produit notamment par l'intermédiaire d'une révolution technologique fondée sur trois innovations majeures dans des domaines complémentaires : la micro-électronique (microprocesseurs et transistors), la technologie digitale (les informations graphiques et sonores pouvant être transmises par l'intermédiaire de réseaux de télécommunications), et la technologie optique (avec les fibres optiques permettant le transfert d'une quantité beaucoup plus importante d'information) (CURIEN, 1994). Combinées, ces trois évolutions technologiques ont effacé les frontières séparant la

communication de la voix, de la vidéo, du texte et des données, et contribuent donc à remettre en cause les réglementations différentes qui régissent leur développement (CHAMOUX, 1993 : pp.57).

Il est important de noter ici que l'approche théorique présentée au chapitre IV pour étudier l'évolution stratégique des entreprises déréglementées ne suppose pas une révolution technologique de cette ampleur. Nous pensons que ce cadre théorique s'appliquerait de manière identique à un secteur où les évolutions technologiques jouent un rôle moindre, comme par exemple le transport aérien ou le transport ferroviaire[5]. Toutefois, les avancées technologiques réalisées dans les télécommunications présentent l'avantage de créer, de manière quasi-certaine, de nouvelles opportunités de profit ainsi donc que des velléités pour certaines entreprises de pénétrer le secteur et pour les entreprises en place de développer des ressources nouvelles. Choisir le secteur des télécommunications pour notre analyse empirique représente donc une quasi-certitude de se trouver dans un cas de figure où, au départ du processus de déréglementation, l'ancien monopole va certes tenter de s'opposer au développement de ce processus, mais va aussi s'attacher à faire évoluer ses actifs et ses compétences économiques. Ainsi, très rapidement, pour reprendre notre typologie du chapitre IV, les anciens monopoles de télécommunications ont évolué très rapidement d'une stratégie du statu quo à une stratégie défensive intégrée. Notre objectif principal étant dans ce chapitre de valider l'existence de coûts de coordination entre des activités politiques défensives et des activités de développement de ressources économiques (au sein d'une stratégie défensive intégrée), le secteur des télécommunications propose une certitude d'étudier ce cas de figure.

B. Le défi du développement des ressources économiques pour les anciens monopoles de télécommunications

Le plus important de ces défis est de développer les nouvelles ressources économiques qui leur permettront de faire face à la concurrence des nouveaux entrants une fois que les marchés seront

[5] Cette affirmation reste toutefois à valider empiriquement, ce qui fera l'objet de travaux ultérieurs prolongeant cette thèse.

déréglementés (CAVE et WILLIAMSON, 1996 ; GASMAN, 1994). Les anciens monopoles devront alors s'adapter à la concurrence suscitée par deux types d'acteurs :

1. Les nouveaux entrants, issus d'autres secteurs et souhaitant profiter des opportunités créées par la déréglementation et les évolutions technologiques (DOWLING et alii, 1994). Ces nouveaux entrants peuvent être des entrepreneurs pénétrant sur des marchés de niche où les nouvelles technologies permettent des baisses de coût ou la création de services nouveaux, ou bien de grandes entreprises souhaitant constituer un véritable concurrent direct pour l'ancien monopole. Ces derniers entrants sont le plus souvent des entreprises ayant des compétences dans la gestion des réseaux, notamment de distribution d'eau, d'électricité, etc. C'est notamment le cas en France avec la Générale des Eaux, en Allemagne avec VIAG, ou en Italie avec ENEL (KNIEPS, 1999).

2. Les autres anciens monopoles, venant d'autres pays mais souhaitant étendre leur couverture géographique pour réaliser des économies d'échelle et profiter d'éventuels avantages de coût ou technologiques. Comme dans le secteur des équipements de télécommunications, les opérateurs doivent se préparer à une concurrence qui va devenir globale, et ne peuvent donc se contenter de freiner l'entrée de nouveaux entrants sur leur marché national. Le développement de solutions de « one stop shopping » pour satisfaire la demande des entreprises multinationales est ici un exemple de la manière dont le marché des télécommunications a tendance à se globaliser au cours des années 80 et 90.

Ces différents acteurs, par leurs actions politiques et économiques, vont contribuer à faire naître de nouvelles réglementations permettant leur entrée, et inciter l'ancien monopole à modifier sa stratégie intégrée. Cette nouvelle stratégie intégrée concernera à la fois ses ressources économiques et ses ressources politiques, ce qu'étudie en détail le paragraphe suivant.

Section 2. Analyse des ressources des opérateurs de télécommunications

Au moment où débute le processus de déréglementation, les opérateurs disposent de certaines ressources, et peuvent aussi prévoir, dans le cadre de leur stratégie d'en développer de nouvelles.

Comme au chapitre IV, nous séparons ces ressources en deux catégories : les ressources économiques et les ressources politiques.

§ 1. Deux types de ressources économiques

Pour faire face à cette concurrence des nouveaux entrants, les anciens monopoles dans les services de télécommunications doivent être en mesure de développer deux types de ressources économiques, que nous appellerons ici *ressources traditionnelles* et *ressources nouvelles*. Ces deux types de ressource, dont les évolutions constituerons nos variables dépendantes, sont de nature différente. Nous commençons par justifier cette différence, avant d'étudier plus en détail les conditions de développement de chaque type de ressource.

A. Justification du choix de différencier les deux types de ressources économiques au sein des anciens monopoles de télécommunications

Comme le suggère RALLET, « *la numérisation des signaux bouleverse la nature, les formes d'exercice et la place relative des fonctions* [pratiquées par les opérateurs] *mais celles-ci ne cessent de mobiliser des technologies et des compétences différentes* » (1996 : 276). Une des conséquences essentielles du changement technologique intervenu dans les télécommunications est donc d'imposer aux opérateurs historiques le développement de nouvelles compétences, en plus des compétences existantes.

RALLET ajoute : « *L'analyse des réseaux de télécommunication permet de mettre en évidence des fonctionnalités reposant sur des compétences différentes. (...) la transmission, qui était la fonction noble (et une source de revenu appréciable) est aujourd'hui identifiée à celle qui offre le moins de valeur ajoutée et qui est sous la menace d'une baisse spectaculaire du coûts par bit transporté (...), les services à valeur ajoutée sont devenus l'enjeu économique principal des réseaux de télécommunications* » (RALLET, 1996 : 276). Ainsi, les nouvelles ressources que les opérateurs doivent développer impliquent des processus organisationnels différents de ceux qui sous-tendent les ressources traditionnelles. C'est ce qui nous incite ici à différencier les deux types de ressources.

CUILENBURG et SLAA (1995) ou CAVE et WILLIAMSON (1996 : pp.106), lorsqu'ils opposent les « *industry-specific capabilities* », que détiennent déjà les opérateurs de télécommunications, et les « *new competitive capabilities* » que les opérateurs se doivent d'accumuler pour rester compétitifs, affichent un postulat similaire.

Ce postulat nous permet aussi de remédier à certaines limites de la littérature empirique conernant les phénomènes de déréglementation. WINSTON note par exemple que les : « *predictions of the effects of deregulation were generally guided by static models that assumed that technology and operations would not be significantly affected by the change in the regulatory regime* » (WINSTON, 1998 : 91). Distinguer le développement des ressources traditionnelles et de ressources nouvelles au sein des anciens monopoles permet, en ce sens, une meilleure prise en compte des évolutions technologiques du secteur.

Dans ce qui suit, nous étudions plus en détail la nature du développement de chacun des deux types de ressources.

B. Les ressources économiques traditionnelles

D'abord, ces entreprises doivent développer les ressources économiques qu'elles possédaient déjà, mais en les améliorant et en étant capable d'en réduire le coût. Nous les appellerons ici *ressources traditionnelles*. Pour les opérateurs de télécommunications, ces ressources concernent leur métier de base, c'est à dire la fourniture de services téléphonie fixe, que ce soit pour les communications locales, longue distance ou internationale. Pour faire face à la concurrence des nouveaux entrants, ces entreprises devront être capables de proposer ces services avec une qualité souvent très supérieure à ce qu'ils étaient capables de le faire pendant la période de réglementation monopolistique. Dans certains pays, les clients étaient en effet très insatisfaits par la qualité des services proposés, ainsi que par leur prix[6]. La manière avec laquelle ces services traditionnels sont

[6] Comme nous l'évoquerons au chapitre suivant, cela était notamment le cas en Grande Bretagne au début des années 80, où les grands clients dont les puissantes banques de la City se montrèrent particulièrement favorables à

commercialisés par les monopoles de télécommunication est aussi sujet à de fortes évolutions. En effet, l'irruption de concurrents utilisant les nouvelles méthodes de vente et de marketing des services va forcer ces anciens monopoles à adapter leurs propres compétences commerciales (PETIT, 1996 : 161).

Les anciens monopoles sont aussi responsables de la maintenance du réseau de télécommunications, ainsi que de son développement technologique. Là encore, il ne s'agit pas véritablement de création de compétences ou d'actifs nouveaux, mais plus de l'amélioration incrémentale des compétences et des actifs existants (RALLET, 1996 : 276).

Ainsi, le développement de ces ressources est processuel, et fondé sur l'apprentissage et l'adaptation incrémentale des savoir-faire existants, bien plus que sur des innovations radicales (CUILENBURG et SLAA, 1995). Le *'learning by doing'* joue un rôle fondamental dans le développement de ce type de compétence, et une grande partie de ce développement se fait par un processus d'essai-erreur (NELSON et WINTER, 1982 ; PISANO, 1997 ; VIALLE, 1996).

C. Les ressources économiques nouvelles

Le second type de ressources économiques que les anciens monopoles devront développer pour maintenir un avantage concurrentiel par rapport aux nouveaux entrants sont ce que nous appellerons ici les *ressources économiques nouvelles.* Ces ressources sont les actifs et compétences que l'entreprise devra créer dans des domaines jusqu'alors inconnus pour elle, fruits de l'évolution des technologies et des réglementations (BROUSSEAU et alii, 1996 : 45). Ces domaines peuvent être liés aux réseaux de télécommunications, mais diffèrent des communications de téléphonie fixe (ALLEN, 1988). Nous incluons dans ces domaines les services de télécommunications mobiles, les services de transfert de données, les services multimédia, les services liés à Internet, les services de télévision par câble, etc. (ANTONELLI, 1994). La fonction de services mobilise des compétences diverses : sécurisation et certification des informations transmises, capacité de traitement de l'information,

---

une déréglementation des télécommunications (BONARDI, 1999). Pour une exploration du rôle des grands clients

édition d'informations, etc. Les différences dans les technologies mobilisées expliquent une tendance croissante à la coopération d'acteurs pour assembler leurs compétences spécialisées » (BROUSSEAU et QUELIN, 1991).

A l'inverse des ressources traditionnelles, le développement de ces ressources économiques nouvelles nécessite l'acquisition de compétences tout à fait différentes de celles dont disposaient les opérateurs de télécommunication jusque là, que ce soit des compétences technologiques ou des compétences de marché. Pour développer ce type de ressources, les opérateurs ne peuvent compter sur leurs processus de développement de compétences traditionnelles, et doivent faire preuve de qualité entrepreneuriale (TEECE et alii, 1997 : 528). Ainsi, ces ressources économiques nouvelles constituent probablement un challenge beaucoup plus difficile pour les anciens monopoles que l'amélioration des ressources traditionnelles (CAVE et WILLIAMSON, 1996 : 110).

§ 2. Deux types de ressources politiques détenues par les opérateurs de télécommunications

Outre les deux types de ressources économiques évoqués ci-dessus, les anciens monopoles de télécommunications disposent aussi de ressources politiques importantes au début du processus de déréglementation. Ces ressources ont en effet été accumulées pendant les longues années de monopole réglementé. Afin de mettre en lumière la nature de ces ressources politiques, il convient d'abord de comprendre comment fonctionne la gouvernance réglementaire des télécommunications dans les pays européens. Cela nous amènera là encore à différencier deux types de ressources politiques, sur lesquelles nous nous pencherons alors en détail.

A. Gouvernance réglementaire et télécommunications en Europe

La figure suivante, inspirée de la représentation du modèle politico-économique de FREY (1978), propose une vision synthétique de l'environnement politique et concurrentiel de la firme, et montre leurs interactions. Il ne s'agit là, bien entendu, que d'une figure simplifiée visant à fournir une

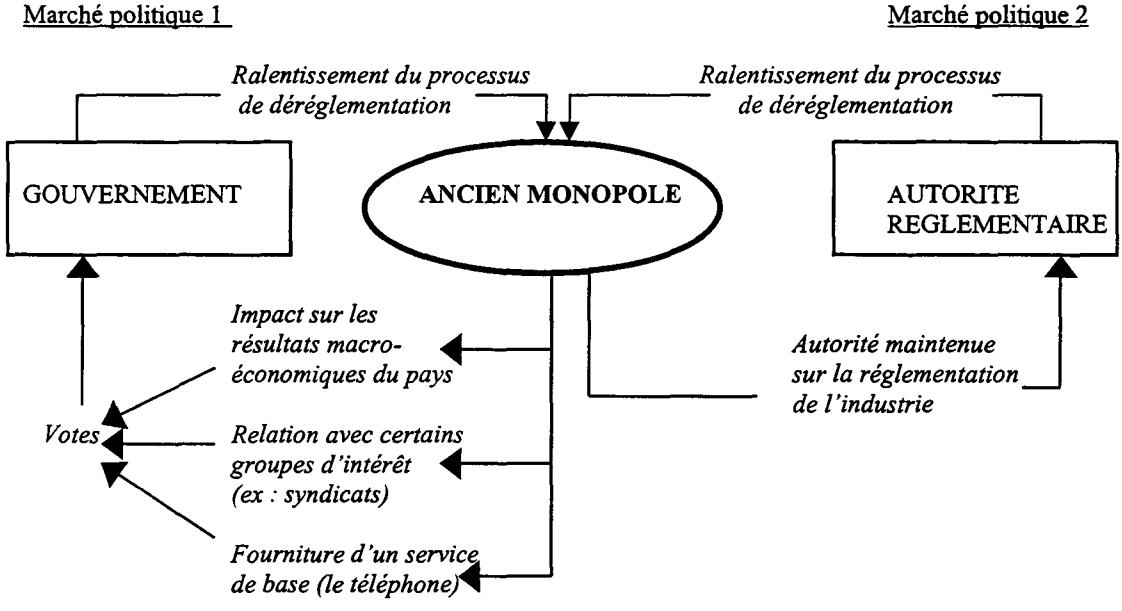
---

dans la refonte des systèmes de télécommunications, voir notamment VIALLE (1996).

vision synthétique, et non d'une représentation fidèle, rendant compte de la réalité dans ses moindres détails. Conformément au cadre théorique présenté au chapitre I et adapté au cas des monopoles déréglementés au chapitre IV, l'environnement institutionnel de la firme est représenté comme étant fonction des autorités politiques ou bureaucratiques avec lesquelles cette firme est en contact (BARON, 1993 : 35). Ces relations entre la firme et les autorités publiques sont elles-mêmes analysées comme des marchés politiques, où sont créées, développées, modifiées ou freinées les réglementations (HILLMAN et KEIM, 1995 ; TULLOCK, 1978).

Dans le cas des télécommunications, l'environnement institutionnel des opérateurs historiques apparaît organisé autour de deux marchés politiques différents : l'un réunissant le gouvernement (c'est à dire une autorité politique) et l'ancien monopole, et l'autre mettant aux prises une autorité chargée de la réglementation du secteur (c'est à dire une autorité bureaucratique) et l'ancien monopole[7].

Figure 29 : Les deux marchés politiques des opérateurs de télécommunication en Europe



[7] Pour une figure comparable mais ne s'appuyant pas explicitement sur le concept de marché politique, voir notamment COHEN (1992 : 80).

a. Les deux marchés politiques qui caractérisent l'environnement institutionnel des opérateurs européens

Sur le marché politique 1, le gouvernement souhaitant se faire réélire, composé donc d'hommes politiques, apparaît d'abord comme la clé de voûte de tout le système dans les pays Européens (NOAM, 1992). C'est sous la houlette d'un des ministères du gouvernement qu'évoluent le plus souvent les bureaucraties[8] chargés au jour le jour de la réglementation. Ces bureaucrates sont nommés par le gouvernement. De plus, le gouvernement joue le rôle de décisionnaire en ce qui concerne les réglementations à adopter ou à rejeter (STEUNENBERG, 1996). En effet, même si c'est un parlement qui vote la loi ou adopte le décret correspondant, le gouvernement est généralement soutenu par sa majorité au parlement. Les cas de cohabitation d'un gouvernement d'une certaine tendance politique et d'un parlement d'une autre sont relativement rares en Europe, ce qui confère un pouvoir décisionnel réel au gouvernement en place (MAJONE, 1996b). Enfin, les réglementations concernant les télécommunications sont de nature extrêmement techniques, ce qui crée une asymétrie d'information entre certains ministres membres du gouvernement et spécialistes du dossier et les parlementaires qui disposent de peu d'informations en provenance directe du secteur, ainsi que de connaissances pour les analyser (LAFFONT, 1991).

Sur le marché politique 2 de la figure précédente, l'autre grand acteur politique faisant partie de l'environnement institutionnel des opérateurs au début du processus de déréglementation est l'autorité de réglementation, qui ne décide pas des réglementations elles-mêmes mais est chargée de les faire appliquer au jour le jour (GIST, 1990). Dans les pays européens dans les années 80, cette autorité est rattachée plus ou moins directement au gouvernement (TYLER et BEDNARCZYK, 1993). Toutefois, il nous semble important de distinguer les deux types d'acteurs pour analyser l'environnement institutionnel des monopoles déréglementés. En effet, si les membres de cette autorité de réglementation sont des bureaucrates nommés par le gouvernement, ils disposent toutefois d'une

[8] En référence à la littérature présentée au chapitre I (notamment NISKANEN (1975)), nous employons ici le terme « bureaucrates » pour caractériser les fonctionnaires de tout niveau appartenant à l'appareil administratif et

marge de manœuvre leur permettant de participer directement au marché politique, et donc de soutenir ou de s'opposer aux stratégies politiques de l'ancien monopole au cours du processus.

Même dans le cas où une autorité de réglementation dépend du gouvernement, les travaux de plusieurs politologues ont en effet montré que ce type d'acteur gardait toujours une marge d'action propre ainsi qu'une certaine indépendance de décision. Le plus souvent en effet, les gouvernements manquent de temps et d'intérêt pour superviser et contrôler efficacement les action quotidiennes de ces administrations ou bureaucraties (FENNO, 1959; NEUSTADT, 1960 ; NOLL, 1971)[9]. Certains travaux ont d'ailleurs montré que les initiatives des ministres du gouvernement pouvaient être bloquées par l'opposition de certaines bureaucraties spécialisées sur un secteur, notamment quand celles-ci parvenaient à trouver du soutien auprès de groupes de pression influents (HAYWARD, 1982). De même, de nombreux travaux ont montré la capacité de résistance au changement des bureaucraties lorsque de nouveaux ministres fraîchement élus souhaitaient remettre en cause les structures existantes ou leur mode d'intervention (THOENIG et FRIEDBERG, 1976). Les hommes politiques doivent ainsi s'adapter au fonctionnement des bureaucraties censées être à mises à leur disposition, bien plus que l'inverse[10].

b. Marchés politiques et répartition de la rente au sein du secteur des télécommunications

Il est important de noter, en référence à ce que nous évoquions au chapitre I, que ce qui est en cause ici est la répartition de la rente au sein du secteur des télécommunications. Pendant longtemps, cette rente a été appropriée pour part par le monopole (ses employés et ses dirigeants), par l'industrie (les équipementiers, fournisseurs exclusifs du monopole), l'autorité de réglementation (qui disposaient d'un quasi-monopole de la réglementation sur le secteur), et des hommes politiques (qui

---

politique, mais n'étant pas élus eux-mêmes à travers un scrutin politique. L'usage de ce terme n'implique donc aucun jugement de valeur par l'auteur de cette thèse.

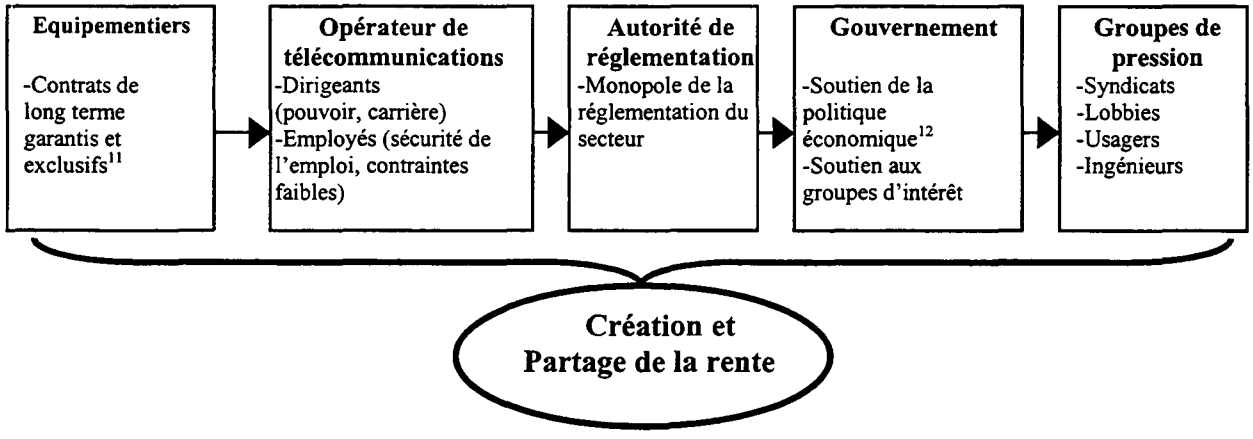
[9] Il est vrai que la plupart de ces travaux sont d'origine américaine, ce qui pourrait limiter leur pertinence pour le cas européen. Toutefois, la plupart des politologues s'accordent à considérer que la situation que peu différente en Europe sur ce point (MAJONE, 1996).

[10] Pour un exemple de cette inertie dans le cas français, voir par exemple COHEN et BAUER (1985).

utilisaient le monopole pour s'assurer du succès de leur politique économique ou pour s'assurer le soutien de groupes de pression, comme par exemple les syndicats) (SHLEIFER et VISHNY, 1994 : 998).

NOAM (1992 : 4) explique la stabilité de la réglementation du secteur des télécommunications en Europe de la manière suivante : « *For almost a century, a tightly controlled system of telecommunications was in place. Its structure was supported by a broad coalition that provided political support in return for a share in the monopoly rents. This rent-seeking coalition can be termed the 'postal-industrial complex'. It encompasses the government PTT as the network operator and the private equipment industry as its supplier, together with residential and rural users, trade-unions, the political left, and the newspaper publishing industry, whose postal and telegraph rates were heavily subsidized. The traditional system worked in particular to the benefit of the equipment industry, which was provided large markets by huge PTT procurements, especially after World War II. These markets were almost protected from foreign competition by buy-domestic policies. Within most industrialized countries, equipment manufacturers often collaborated in forma and informal cartels that set prices and allocated shares of the large PTT contracts* ».

Figure 30 : La chaîne de la rente dans les télécommunications européennes avant la déréglementation



[11] Voir notamment GHERTMAN et QUELIN (1995).
[12] Voir COHEN (1992).

La figure 30 (page précédente) s'appuie sur une représentation proposée par BARON (1995), et l'applique au secteur des télécommunications dans les pays européens. Cette figure montre comment un équilibre du marché politique a pu perdurer pendant de nombreuses décennies dans ce secteur.

En adoptant une stratégie politique visant à maintenir la structure de cette chaîne de la rente, les dirigeants de l'opérateur de télécommunications peuvent s'assurer d'une déréglementation lente et qui empêchera probablement les nouveaux entrants de se montrer menaçants avant longtemps. L'environnement institutionnel de ces opérateurs étant constitué de deux marchés politiques différents, ces entreprises disposent aussi de deux types de ressources politiques au début du processus de déréglementation.

B. Deux types de ressources politiques traditionnelles pour les anciens monopoles

Le chapitre II de cette thèse insiste sur le fait que l'entreprise dispose de ressources politiques adaptées aux marchés politiques sur lesquels elle est présente (GRANT, 1987 ; HILLMAN et KEIM, 1995). Conformément à l'analyse de l'environnement institutionnel présentée ci-dessus, les anciens monopoles de télécommunications disposent de deux grands types de ressources politiques : des ressources visant à influencer les décisions politiques du gouvernement et des ressources visant à influencer les décisions de l'autorité de réglementation. Nous considérons successivement ces deux types de ressources politiques.

a. Les ressources visant à influencer la décision politique

Chacune de ces ressources politiques est fondé sur un contrat implicite entre les autorités politiques et l'opérateur national de télécommunication (NORTH, 1990 ; RUSSO, 1992). L'opérateur a ainsi développé ses ressources visant à influencer les décision politiques grâce à des contacts fréquents avec le gouvernement, permettant ainsi un accès direct à la décision politique et des compétences politiques importantes, mais aussi au moyen d'un contrat implicite qui est devenu une

évidence pour les deux types d'acteurs au fil de leurs relations. Ainsi, la nature de ce contrat avec le gouvernement est que les dirigeants de l'opérateur acceptent certaines contraintes sur leurs stratégies économiques de manière à soutenir les efforts politiques du gouvernement à se faire réélire (CAWSON et alii, 1990). Ces contraintes peuvent être de différentes natures, allant de l'absence de licenciements à des investissements réalisés pour augmenter la popularité politique du gouvernement et non pas pour leur rentabilité économique (SHLEIFER et VISHNY, 1994), ainsi qu'une participation à la ligne de conduite politique du gouvernement, comme la lutte contre l'inflation ou contre le chômage (DUMEZ et JEUNEMAITRE, 1991). L'opérateur, quand il dégage des bénéfices peut aussi participer au financement de grands travaux ou aider à éponger certains déficits (KEIM et alii, 1984). L'hypothèse de travail que nous faisons ici est que, en échange de ces contraintes sur leur stratégies économiques, les dirigeants de l'opérateur de télécommunication obtiennent souvent la garantie d'un processus de déréglementation qui ne sera ni trop rapide ni trop au désavantage de l'ancien monopole (DOWLING et alii, 1994 ; NOAM, 1992).

b. Les ressources visant à influencer la décision bureaucratique

Le second type de ressources politiques dont disposent les opérateurs européens vise à influencer un autre type d'institution : les bureaucraties qui assurent la réglementation du secteur au jour le jour (CAWSON et alii, 1990). Ces bureaucraties ne cherchent pas à maximiser des votes, mais plutôt leur influence et leur autorité sur le secteur (MAJONE, 1996a). Dans le cadre de leurs relations avec ces autorités, l'opérateur de télécommunication peut aider à maintien d'une certaine influence sur la réglementation du secteur, que la déréglementation pourrait remettre en cause (MAJONE, 1996b). Il s'agit donc de maintenir les principaux axes qui faisaient la légitimité de l'intervention de l'autorité de réglementation, ainsi que d'aider à limiter la concurrence d'autres bureaucraties ou institutions (institutions juridiques, autorités de la concurrence, nouvelle autorité de régulation, etc.) qui pourraient essayer de profiter de la réglementation pour s'octroyer une partie du pouvoir de réglementation au sein du secteur.

C. La stratégie défensive intégrée des anciens monopoles de télécommunications

Grâce aux deux types de ressources politiques présentés ci-dessus, et comme nous le suggérions à la fin du chapitre I, les opérateurs nationaux de télécommunications ont donc de fortes incitations à adopter une stratégie intégrée en combinant ressources politiques et ressources économiques avec les objectifs suivants :

1. des activités politiques visant à maintenir le statu quo concernant la réglementation du secteur et la répartition de la rente au sein de ce secteur. Ces activités ne viseraient pas nécessairement à geler le processus de déréglementation définitivement, mais plutôt à le freiner et donc à gagner du temps pour développer les ressources économiques permettant à l'ancien monopole d'être compétitif.
2. des activités économiques de développement de ressources, à la fois en ce qui concerne les activités traditionnelles d'un opérateur de télécommunications (téléphonie fixe) et les activités nouvelles suscitées par les avancées technologiques.

La figure suivante fait apparaître cette stratégie intégrée, en se référant à la matrice proposée au chapitre IV.

Tableau 16 : La stratégie intégrée des opérateurs de télécommunications aux premières heures du processus de déréglementation.

	Stratégie focalisée sur les ressources politiques traditionnelles (héritées de la réglementation)	Stratégie focalisée sur le développement de nouvelles ressources politiques
Stratégie focalisée sur les ressources économiques traditionnelles (héritées de la réglementation)		
Stratégie focalisée sur le développement de nouvelles ressources économiques	Opérateurs de télécommunications • Utilisation des ressources politiques traditionnelles - ressources visant à influencer la décision politique - ressource visant à influencer la décision bureaucratique • Développement des ressources économiques - ressources économiques traditionnelles - ressources économiques nouvelles	

Cette stratégie défensive intégrée, caractérisée par la case du bas à gauche dans la matrice proposée au chapitre IV, est celle adaptée par la totalité des opérateurs européens au début du processus de déréglementation, comme le confirment les travaux de BONARDI (1999) pour le cas britannique, CAWSON et alii (1990) pour les cas britannique, français et allemand, COHEN (1992) pour le cas français, DOWLING et alii (1994) pour le cas britannique et allemand, et NOAM (1992) pour tous les pays d'Europe.

La question centrale traitée au chapitre V sera d'évaluer la pertinence et la viabilité sur le terme de cette stratégie intégrée pour les opérateurs européens. Comme l'indique la démarche suivie au chapitre IV, et conformément aux développements théoriques du chapitre III, des coûts d'intégration peuvent en effet apparaître lorsque l'on dépasse le seuil des bénéfices prêtés à ce type de stratégie.

Section 3. Présentation de l'approche empirique

Les trois chapitres empiriques qui composent cette thèse s'appuient tous sur le secteur des télécommunications, et ont tous bénéficiés d'entretiens préalables réalisés avec des acteurs de ce secteur et destinés à recevoir de premiers commentaires concernant nos propositions théoriques. Ces trois chapitres affichent toutefois des visages extrêmement différents.

§ 1. Un fond commun aux trois chapitres : la réalisation d'entretiens préalables

Notre première préoccupation a été de tester la solidité de notre cadre théorique en la présentant à des professionnels du secteur. Nous avons donc effectué 20 entretiens préalables à tout traitement de données. Ces 20 entretiens ont été effectués entre 1997 et 1999 auprès de personnes d'origines diverses. Nous avons souhaité qu'il en soit ainsi, pour obtenir les réactions les plus riches possibles quant à la solidité de notre cadre théorique. Les entretiens réalisés étaient semi-dirigés et ont duré en moyenne deux

heures. Le tableau 17 détaille les entreprises et organismes dans lesquels ont été réalisés ces entretiens, leur durée, ainsi que le poste des personnes interrogées.

Tableau 17 : Récapitulatif des entretiens réalisés

Entreprise / Organisation	Département – Fonction occupée	Durée de l'entretien	Date
EMPLOYES D'OPERATEURS DE TELECOMMUNICATIONS			
ATT France	Département des affaires réglementaires	3 heures	Avril 1998
British Telecom France	Département des affaires réglementaires	2 heures	Avril 1998
Deutsche Telekom	Département des affaires réglementaires	3 heures	Avril 1998
France Télécom	Département des affaires réglementaires	3 heures	Avril 1998
France Télécom	Département des affaires réglementaires	2 heures	Avril 1998
France Télécom	Département des affaires juridiques	2 heures	Avril 1998
Global One	Direction commerciale	2 heures	Mai 1999
EMPLOYES AU SEIN DE NOUVEAUX ENTRANTS			
Cable and Wireless	Département des affaires réglementaires	1 heure	Avril 1998
RSL Com	Département des affaires réglementaires	2 heures	Mai 1998
Bouygues Telecom	Direction générale	45 minutes	Mars 1998
REGULATEURS			
Oftel	Economiste	2 heures	Mai 1998
ART	Economiste	2 heures	Avril 1998
DGPT	Directeur	1 heure	Mars 1997
FCC	Affaires internationales	1 heure	Avril 1999
Commission Européenne (DG IV)	Economiste	1 heure (téléphone)	Février 1997
EMPLOYES D'AUTRES TYPES D'ANCIEN MONOPOLES			
La Poste	Direction des affaires européennes	2 heures	Avril 1998
SNCF	Département des affaires réglementaires	2 heures	Juillet 1999
Telecom Développement	Direction Générale	2 heures	Avril 1998
SPECIALISTES DU SECTEUR		3 heures	Mars 1998
University of Reading	Economiste, spécialiste des questions réglementaires en Grande Bretagne		

Parmi les personnes interrogées, quatre faisaient partie de la fonction de suivi de la réglementation au sein d'anciens monopoles de télécommunications européens (France Télécom (2), BT, Deutsche Telekom), quatre occupaient des fonctions similaires mais au sein de nouveaux entrants (ATT France, BT

France, RSL Com, Telecom Développement), deux occupaient les mêmes fonctions au sein d'anciens monopoles d'autres secteurs que les télécommunications (La Poste et la SNCF), cinq faisaient partie d'autorités de réglementation des télécommunications dans différents pays (DGPT, ART, Oftel, FCC, Commission Européenne (DG IV)), trois faisaient partie de divisions spécialisées dans l'innovation et le développement de nouvelles technologies (France Télécom (2), Global One), deux étaient des économistes spécialistes des questions de télécommunications et ayant déjà participé à des consultations publiques pour déréglementer le secteur (Martin Cave et Alain Vallée).

Ces entretiens ont souligné, pour la plupart, la pertinence de l'analyse, et nous ont aussi encouragé, dans certains cas, à préciser nos hypothèses et notre construction. Certaines des personnes interrogées nous ont aussi aiguillé sur des moyens d'obtenir les données que nous recherchions en vue de l'analyse empirique.

Chacun des chapitres a bénéficié de ces entretiens, à la fois pour renforcer certaines analyses ou pour pousser le raffinement de certaines autres. Notre cadre théorique et nos propositions sont donc sortis renforcés de cette phase de la recherche. Chaque chapitre a ensuite profité individuellement de ces entretiens, à la fois pour la collecte de données quantitatives du chapitre V ou pour le recueil d'éléments plus qualitatifs pour les chapitres VI et VII. Ces trois chapitres sont en effet fondés sur des méthodologies très différentes.

§ 2. Des méthodologies différentes pour les trois chapitres empiriques

Chaque chapitre est un essai visant à valider une partie de notre cadre empirique. Compte tenu de la diversité des propositions avancées et compte tenu du caractère exploratoire de notre recherche, il était toutefois difficile de proposer un mode de validation empirique unique. Les propositions formulées au chapitre IV concernent en effet aussi bien le fonctionnement interne des anciens monopoles que les environnements institutionnel et économique dans lesquels ces firmes évoluent. Notre thèse comporte ainsi trois 'sous-problématiques' découlant de la problématique générale. On peut formuler ces 'sous-

problématiques' sous la forme de trois questions concernant les opérateurs de télécommunications européens :

1. Dans quelle mesure une stratégie défensive intégrée permet-elle aux anciens monopoles de développer efficacement leurs ressources économiques ? (Chapitre V)
2. Quel est l'impact de l'évolution de la gouvernance réglementaire, partie importante du processus de déréglementation, sur la stratégie défensive intégrée des anciens monopoles ? Dans quelle mesure cette évolution de la gouvernance réglementaire provoque-t-elle un changement de stratégie des anciens monopoles, au profit d'une stratégie proactive intégrée ? (Chapitre VI)
3. En quoi les velléités d'expansion internationale des anciens monopoles ont-elles un impact sur la stratégie défensive intégrée adoptée par les anciens monopoles au cours du processus de déréglementation ? (Chapitre VII)

Traiter chacune de ces questions en profondeur est une entreprise difficile à mener dans un même cadre empirique. Autant que possible, notre désir était de nous tourner vers une analyse quantitative, traitant simultanément et comparativement les cas de tous les opérateurs européens. Cette démarche n'a toutefois été possible que pour la première de ces trois questions. Pour la seconde, la nécessité d'étudier en profondeur la gouvernance réglementaire du secteur des télécommunications, son évolution, ainsi que son impact sur la stratégie de l'ancien monopole, nous a conduit à privilégier une étude de cas unique. Pour la troisième question, seuls un petit nombre d'opérateurs européens étaient suffisamment avancés dans leur stratégie d'expansion internationale pour permettre des comparaisons intéressantes. Notre analyse s'est donc portée vers l'analyse comparative de quatre cas. Cette troisième question était aussi celle pour laquelle nos propositions étaient probablement les moins élaborées, ce qui ne facilitait pas l'établissement de critères précis permettant l'analyse comparative. Pour cette raison, ce troisième chapitre est en quelque sorte à la fois théorique et empirique. Il s'appuie pour ce faire sur la théorie des jeux.

Chaque chapitre utilise ainsi une méthodologie qui lui est propre. Ces méthodologies sont présentées en tête de chacun de ces chapitres, de telle sorte que nous ne faisons que les évoquer ici.

Le chapitre V propose un modèle économétrique mettant en lumière l'existence des coûts d'intégration stratégiques et organisationnels identifiés aux chapitre III et IV. Il utilise ainsi une base de données collectées auprès des opérateurs de télécommunications européens pour effectuer des tests économétriques et montrer la pertinence du concept de coût d'intégration des activités économiques et politiques des anciens monopoles.

Le chapitre VI traite de la relation entre la stratégie de l'ancien monopole et l'évolution de la gouvernance réglementaire. Ce chapitre s'appuie sur une étude de cas approfondie de la gouvernance réglementaire dans les télécommunications britanniques, et sur son impact sur la stratégie intégrée de British Telecom.

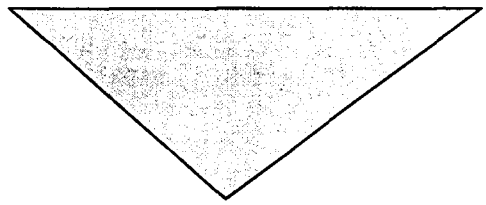
Enfin, le chapitre VII se concentre sur l'adoption par British Telecom, Deutsche Telekom, France Télécom et Telefonica d'une stratégie internationale et sur son impact sur la stratégie intégrée de ces firmes. L'analyse comparative est structurée autour d'un modèle de théorie des jeux développé au cours de ce chapitre.

CHAPITRE V

ACTIVITES POLITIQUES DEFENSIVES ET DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES ECONOMIQUES DE L'ANCIEN MONOPOLE

-

UNE ANALYSE ECONOMETRIQUE DES OPERATEURS DE TELECOMMUNICATIONS EN EUROPE (1983-1998)



Section 1 : Définition des hypothèses

1. Les coûts d'intégration stratégiques : impact d'un processus de déréglementation ralenti sur le développement des ressources économiques des opérateurs
2. Les coûts d'intégration organisationnels : la question de l'intégration des ressources économiques et politiques

Section 2 : Données et variables

1. La base de données
2. Variables dépendantes
3. Premières variables indépendantes : les ressources politiques traditionnelles des anciens monopoles
4. Autres variables indépendantes

Section 3 : Méthodes et résultats

1. Validation des mesures utilisées
2. Méthodes d'analyse des données
3. Résultats
4. Discussion des résultats obtenus

Conclusion du chapitre V

CHAPITRE V : ACTIVITES POLITIQUES DEFENSIVES ET DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES ECONOMIQUES DE L'ANCIEN MONOPOLE - UNE ANALYSE ECONOMETRIQUE DES OPERATEURS DE TELECOMMUNICATIONS EN EUROPE (1983-1998)

Ce chapitre propose une analyse empirique des propositions 1 à 4 formulées au chapitre IV. Nous nous attachons notamment à valider l'hypothèse, centrale à notre démonstration, selon laquelle l'intégration d'activités économiques fondées sur le développement de ressources nouvelles et d'activités politiques défensives au sein des anciens monopoles créent des coûts spécifiques (que nous appelons coûts d'intégration), qui remettent en cause l'efficacité espérée de ce type de stratégie intégrée. Au chapitre IV, nous avons distingué trois types de coûts d'intégration : stratégiques, organisationnels et réglementaires. Au cours de ce chapitre, nous tenterons de mettre en lumière l'existence des deux premiers au sein des opérateurs de télécommunications. Les coûts d'intégration réglementaires seront considérés au chapitre VII.

Nous nous appuierons d'abord sur les propositions théoriques du chapitre IV pour définir des hypothèses testables et adaptées au secteur des télécommunications en Europe, puis nous nous pencherons en détail sur l'opérationnalisation des variables, la méthode économétrique employée, et analyserons enfin les résultats de l'analyse empirique.

Section 1. Définition des hypothèses

Les hypothèses formulées dans cette section découlent en droite ligne des propositions théoriques 1 à 4 définies au chapitre IV. Dans le cadre de ces propositions, nous considérerons au cours de la présente étude que la variable à expliquer est le développement des ressources économiques par les opérateurs de télécommunication au cours du processus de déréglementation. Ce sont en effet les contraintes de ce développement qui déterminent le comportement stratégique général de l'entreprise, compte tenu de l'évolution attendue du processus de déréglementation (BOHLIN, 1995). Nous explorons donc ici l'impact de deux types de phénomène liés aux activités politiques de la firme. En premier lieu, l'impact du développement ou du manque de développement des marchés

centraux (sur laquelle la firme est de plus en plus en concurrence, c'est à dire les marchés de services de télécommunications) et des marchés complémentaires (marchés des fournisseurs d'équipements et d'infrastructures de télécommunications, marchés financiers, marchés du travail), qui est à l'origine des coûts d'intégration stratégiques. En second lieu, nous considérons l'intégration des activités politiques défensives et des activités de développement de ressources économiques, qui engendre à l'intérieur de la firme des coûts d'intégration organisationnels. Même si la stratégie défensive intégrée peut sembler attrayante pour l'ancien monopole à première analyse, l'articulation des deux types de ressources peut s'avérer plus difficile que prévue du fait de l'existence de ces coûts d'intégration.

Nous commençons par développer des hypothèses testables adaptées au secteur des télécommunications, puis décrivons les variables et la méthodologie. Nous discutons ensuite les résultats obtenus.

§ 1. Les coûts d'intégration stratégiques : impact d'un processus de déréglementation ralenti sur le développement des ressources économiques des opérateurs

Les activités défensives de la firme ont pour objectif et pour conséquence, si elles réussissent, de freiner le processus de déréglementation et avec lui le développement des marchés économiques qui constituent l'industrie des télécommunications. Or, le chapitre III a montré que les marchés centraux et complémentaires, lorsqu'ils sont libérés des contraintes réglementaires, jouent deux rôles importants dans le développement des ressources économiques : un rôle de création d'incitations et un rôle de réduction de l'ignorance ou de l'incertitude dans lesquelles se produisent les choix stratégiques. En d'autres termes, adopter une stratégie défensive intégrée implique de supporter un coût d'intégration, que nous avons appelé coût d'intégration stratégique, et qui correspond à la perte des incitations et des informations produites par des marchés économiques déréglementés.

Notre réflexion théorique nous a toutefois amené à séparer les effets liés aux incitations de ceux liés aux informations produites par ces marchés. De même, nous avons distingué deux fonctions différentes correspondant au sein de la firme à cette découverte d'information : les fonctions de vigilance et de calcul économique. Un des défis de l'analyse empirique proposée ici pour le cas des télécommunications en Europe est de prendre en compte ces distinctions incitations et informations,

puis entre vigilance et calcul économique. Nous commençons ici par expliquer comment nous nous proposons de traiter cette question, avant de formuler des hypothèses correspondant à chacun de ces mécanismes.

A. Hypothèses de travail

En ce qui concerne l'analyse empirique, nous nous trouvons face à deux défis. Le premier est d'être capable de distinguer les questions d'incitations et les questions de découverte. Le second est d'être en mesure de différencier les effets liés au fonctionnement de la vigilance de ceux liés au fonctionnement du calcul économique. Ce n'est qu'en répondant à ces deux défis que notre analyse permettra véritablement un test empirique de notre cadre théorique.

Pour ce faire, nous posons plusieurs postulats de départ. Le premier de ces postulats est que le développement des ressources économiques traditionnelles des opérateurs de télécommunications sera plus lié à des questions d'incitation qu'à des questions de découverte entrepreneuriale. Ce postulat nous permettra de répondre au premier défi évoqué ci-dessus.

En ce qui concerne le second postulat, nous distinguerons deux sous-ensembles du processus de déréglementation : la déréglementation des marchés centraux sur lesquelles les opérateurs sont présents, c'est à dire les marchés des appels téléphoniques de tous ordres, ainsi que les autres marchés économiques sur lesquels ces entreprises se diversifient, comme les marchés des services à valeur ajoutée, du traitement des données, etc. Sur ces marchés, un ancien monopole de télécommunications est en concurrence ou est appelé à être en concurrence directe avec d'autres entreprises, que ce soit de nouveaux entrants ou d'autres anciens monopoles. C'est le développement de la concurrence sur ces marchés centraux qui crée non seulement de nouveaux mécanismes d'incitations, mais aussi permet le développement de la vigilance dans le cas des ressources économiques nouvelles.

Ensuite, nous considérons la déréglementation des marchés complémentaires, c'est à dire des marchés sur laquelle la firme n'est pas directement aux prises avec ses concurrents, mais qui font toutefois parti de son environnement économique. Parmi ces marchés, on trouve notamment les marchés financiers, les marchés du travail, et les marchés des fournisseurs d'infrastructures ou

d'équipements de télécommunications. Ce sont ces marchés qui permettent aux dirigeants de la firme, comme nous l'avons vu au chapitre III, d'effectuer un calcul économique, et de limiter ainsi l'incertitude liée au développement des ressources économiques de l'ancien monopole.

Nous revenons maintenant sur les propositions formulées au chapitre IV, que nous transformons en hypothèses testables.

B. Stratégie politique défensive et incitations

Un élément pervers de la stratégie défensive intégrée est que les dirigeants du monopole, en limitant la pression concurrentielle que pourrait générer l'entrée de nouvelles entreprises sur le secteur, se privent aussi des incitations qui y sont liées. Or, ces incitations peuvent avoir un effet extrêmement bénéfique pour motiver et stimuler les efforts des employés du monopole. Tant que la déréglementation apparaît comme une issue très incertaine, les comportements des acteurs au sein de la firme ont peu de chance de changer (WINSTON, 1998 : 95). Nous en avons déduit la proposition suivante au chapitre IV :

PROPOSITION 1 : L'adoption par l'ancien monopole d'une stratégie défensive intégrée limite les incitations concurrentielles auxquelles est exposée l'ancien monopole, et ralentit donc le développement de ses ressources économiques.

Ce problème d'incitation peut s'avérer être extrêmement délicat pour transformer un monopole en une entreprise compétitive (LAFFONT et TIROLE, 1994). C'est notamment le cas pour le développement des ressources traditionnelles de l'opérateur, c'est à dire l'amélioration incrémentale des actifs et des savoir-faire qu'elle utilise pour fournir des services de téléphonie fixe. Pour ces services, de forts gains de productivité peuvent probablement être réalisés ainsi que des améliorations substantielles de la qualité du service (BADILLOT, 1996). En Europe, au début des années 80, les listes d'attente pour obtenir une ligne existent toujours et le délai d'attente moyen pour obtenir réparation d'une ligne défectueuse est de près de dix jours (OCDE, 1993). De même, si la numérisation des réseaux existants a commencé dans la plupart des pays, on est encore très loin, à cette époque, d'une couverture effective des grandes agglomérations et encore moins de la totalité du territoire (BANQUE MONDIALE, 1988).

Les opérateurs de télécommunications ont donc une marge de progression importante pour ce qui est du développement de leurs ressources économiques traditionnelles (DOWLING et alii, 1994). Tant les actifs (notamment le réseau national lui-même) que les savoir-faire (organisation interne, productivité, contrôle de la qualité) peuvent être améliorés de manière substantielle pour faire face à la concurrence des nouveaux entrants. Or, le développement de ces ressources est essentiellement une affaire d'incitation, c'est à dire de résolution des problèmes d'agence qui se sont immiscés dans la gestion courante pendant la période de monopole (CRANDALL, 1991). Cela permet aussi de remédier aux problèmes *d'inefficience-x*, comme le montre MAJUMDAR (1995) dans une étude portant sur AT&T de 1984 à 1987. Plus les marchés centraux sur lesquels les opérateurs sont présents seront déréglementés, moins les coûts d'intégration stratégiques seront importants, et plus le développement des ressources économiques traditionnelles sera rapide. Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

> *Hypothèse 1 : Plus les marchés centraux sont déréglementés, plus le développement des ressources économiques traditionnelles au sein des anciens monopoles de télécommunication est rapide.*

C. Stratégie politique défensive et vigilance

La vision de la firme développée au chapitre III insiste d'abord sur l'importance de la fonction de vigilance, qui est à l'origine de la découverte d'opportunités au sein de la firme. Ce sont les opportunités découvertes par la firme qui mènent au développement des ressources économiques, que ce soit des ressources traditionnelles ou des ressources nouvelles. Or, nous avons vu aussi précédemment que la vigilance, pour se développer, était extrêmement dépendante des informations délivrées par les marchés économiques (KIRZNER, 1992). C'est le dynamisme concurrentiel des marchés économiques sur lesquels la firme est présente, que nous avons appelés marchés centraux au chapitre IV, à travers les découvertes effectuées par les différents concurrents, qui engendre la mise en œuvre de la fonction de vigilance au sein des anciens monopoles. Au chapitre IV, nous en avons ainsi déduit la proposition suivante.

PROPOSITION 2 : L'adoption par l'ancien monopole d'une stratégie défensive intégrée freine le dynamisme des marchés sur lesquels la firme est présente, gêne ainsi le fonctionnement de la vigilance au sein de la firme, et ralentit donc le développement de ressources nouvelles par la firme.

Une stratégie politique défensive ralentira le développement des marchés concurrentiels, et limitera donc aussi les informations issues de ces marchés (KIRZNER, 1973). La littérature sur l'innovation au sein de la firme a montré en maintes occasions que les sources de l'innovation étaient multiples (AFUAH, 1998) et que l'imitation des innovations initiées par les concurrents ne pouvait être négligé dans la course à l'innovation (JACOBSON, 1992). De même, sur les marchés où l'innovation technologique joue un grand rôle, les firmes ont souvent recours à des alliances ou partenariats pour développer des actifs et savoir-faire nouveaux (TEECE, 1986). Le secteur des télécommunications a ainsi vu éclore un très grand nombre d'alliances, nationales et internationales, à mesure que se développait le processus de déréglementation (SARKAR et alii, 1999). Ces manœuvres de stratégie économique ne sont toutefois possibles que si la firme dispose de concurrents sur les marchés concurrentiels, ce qui n'est pas le cas tant que les marchés sont fermés à la concurrence.

Le développement des ressources économiques nouvelles demande certes des incitations plus fortes, mais surtout une fonction de vigilance efficace permettant de déceler de nouvelles informations, de les combiner avec des savoir-faire dont la firme dispose déjà et ainsi de découvrir des opportunités de profit qui avaient jusque là été négligées. La littérature portant sur l'innovation au sein des entreprises montre que cette innovation dépend souvent des relations de la firme avec ses consommateurs, ses concurrents, et ses partenaires diverses. Cette diversité n'est possible que lorsque les marchés économiques sont ouverts à la concurrence.

Dans le cas des ressources économiques nouvelles que l'ancien monopole doit développer pour être compétitif sur les marchés de télécommunications, les incitations jouent elles-aussi un grand rôle. Sans un fort engagement des employés à se tourner vers l'adoption et le développement de nouvelles technologies ou de nouvelles manières de procéder dans leurs tâches quotidiennes, aucun développement significatif des ressources économiques nouvelles n'est concevable (WINSTON, 1998 : 101). Toutefois, le problème est ici de plus grande ampleur. Le développement des ressources économiques nouvelles est en effet marqué par une plus grande incertitude et ignorance (GLOBERMAN et DIODATI, 1981 : 75). Il s'agit là non plus d'améliorer des actifs et des savoir-faire existants, mais surtout de découvrir de nouvelles opportunités de profit, ainsi que les actifs et les

savoir-faire permettant de les exploiter (AFUAH, 1994 ; GARTNER, 1985 ; LEONARD-BARTON, 1994). Les opérateurs en place doivent alors faire face à un « *innovation gap* » (CAVE et WILLIAMSON, 1996 : 106). Le problème ne se situe plus ici uniquement au niveau des incitations, mais aussi au niveau de la capacité de la firme à développer des qualités entrepreneuriales (CASSON, 1982 ; KLEIN, 1996). Comme nous l'avons montré au chapitre III, cela nécessite de mettre en place deux types de fonctions à l'intérieur de la firme : la fonction de calcul économique et la fonction de vigilance (BURGELMAN, 1983, 1984 ; KIRZNER, 1973).

> *Hypothèse 2 : Plus les marchés centraux sont déréglementés, plus le développement des ressources économiques nouvelles au sein des anciens monopoles de télécommunications est rapide.*

D. Stratégie politique défensive et calcul économique

Le chapitre III a montré qu'une seconde fonction déterminait le développement de ressources économiques au sein de la firme : la fonction de calcul économique. Or, cette fonction est totalement dépendante de l'existence de marchés complémentaires tels que les marchés financiers, les marchés des fournisseurs ou les marchés du travail. Sans les informations fournies par ces marchés, il est impossible pour les dirigeants de déterminer efficacement les frontières de la firme et de choisir parmi les opportunités découvertes au travers de la fonction de vigilance.

La fonction de calcul économique, détenue par les dirigeants de l'opérateur, est extrêmement dépendante des caractéristiques des marchés complémentaires (ROTHBARD, 1956). Or, une stratégie politique défensive mise en oeuvre par l'ancien monopole aura plusieurs conséquences sur ces marchés externes. En premier lieu, une stratégie défensive empêchera la libéralisation du marché des fournisseurs. Or, comme le montrent les travaux issus de l'économie des coûts de transaction, de nombreuses ressources idiosyncrasiques se développent lors de la relation entre une firme et l'un de ses fournisseur (donnant naissance à ce que Williamson appelle un actif spécifique (WILLIAMSON, 1985)[1]. En second lieu, une stratégie politique défensive mise en oeuvre par un opérateur public s'appuiera probablement sur le fait que l'avancée du processus de déréglementation passe par la

[1] Pour un bilan des études empiriques, généralement concluantes, réalisées sur ce sujet des relations entre la firme et son fournisseur, voir notamment COEURDEROY et QUELIN (1997).

privatisation de l'ancien monopole (AUSTIN et alii, 1986 ; CAVES, 1990). Or, plus cette privatisation sera lente, moins l'ancien monopole pourra compter sur les informations délivrées par les marchés financiers. Ces informations s'avèrent pourtant extrêmement précieuses pour guider les décisions des managers, notamment dans les opérations de diversification (KLEIN, 1996).

Ainsi, tant que la stratégie politique défensive de la firme freine le processus de déréglementation, et à travers lui le développement de ces marchés complémentaires, le développement de ressources économiques au sein de la firme s'en trouvera réduit lui-aussi. Cela nous a ainsi mené à formuler la proposition suivante au cours du chapitre IV.

PROPOSITION 3 : Une stratégie défensive intégrée freine le processus de déréglementation, limite les facultés de calcul économique pour les dirigeants de la firme, et ralentit ainsi le développement de ressources nouvelles au sein de la firme.

Dans le secteur des télécommunications, une stratégie défensive intégrée a souvent trois types de conséquences pour ces marchés externes. En premier lieu, une stratégie défensive intégrée empêchera le plus souvent la libéralisation des marchés des fournisseurs. Le développement du secteur des télécommunications s'est en effet le plus souvent effectué autour d'un monopole, plus ou moins intégré verticalement. Dans les cas où ce monopole n'était pas intégré verticalement, et où un ou plusieurs fournisseurs se chargeaient donc de développer les infrastructures ou les équipements nécessaires, des accords historiques entre les différents acteurs assuraient le plus souvent qu'aucune concurrence n'existe et que le marché soit fermé à de nouveaux entrants. Seule une déréglementation en profondeur du secteur pouvait alors remettre en cause ces accords. En freinant le processus de déréglementation, les anciens monopoles assurent donc aussi l'absence de marchés concurrentiels en ce qui concerne leurs fournisseurs.

De même, en freinant l'évolution du processus de déréglementation, les anciens monopoles se privent aussi des informations liées aux marchés financiers. En Europe, en effet, les monopoles étant le plus souvent publics, les dirigeants ne disposent pas d'informations issues des marchés financiers concernant l'évolution de leur cours de bourse. Or, une littérature importante a montré qu'il s'agissait là d'un indicateur important pour des manœuvres stratégiques telles que les fusions-acquisitions ou les alliances, qui sont souvent un moyen incontournable pour développer des ressources nouvelles, notamment lorsque celles-ci reposent sur des actifs intangibles. Là encore, freiner le processus de

déréglementation signifie freiner la privatisation de l'opérateur dominant, et donc le recours possible aux marchés financiers pour aider au bon fonctionnement du calcul économique au sein de la firme.

Enfin, le troisième type de marché complémentaire qui a de grandes chances de ne pas exister lorsque la déréglementation est freinée est le marché du travail. Que ce soit pour les dirigeants ou les employés de l'entreprise, le recrutement est souvent un recrutement de fonctionnaires au sein des anciens monopoles. Cela signifie que le recours aux marchés du travail concurrentiels n'existe pas. Or, ces marchés du travail fournissent eux-aussi des informations extrêmement précieuses pour le calcul économique. En effet, les ressources économiques reposent souvent avant tout sur du savoir et sur du capital humain. Pouvoir valoriser ce capital humain, sa rareté et en déduire les conséquences sur les frontières de la firme sont donc des taches majeures de la fonction de calcul économique en vue du développement de ressources nouvelles. Tant que la mise en place de ce type de marché complémentaire est lente, le calcul économique ne peut jouer totalement son rôle.

Pour notre analyse empirique du secteur des télécommunications en Europe, nous en déduisons deux autres hypothèses. Le calcul économique est d'abord important pour les ressources économiques traditionnelles. En effet, même si l'ancien monopole détient depuis longtemps une partie de ces ressources, une réorganisation est importante. Comme nous l'avons vu au chapitre III, c'est la fonction de calcul économique qui permet ce type de réorganisation. Or, le calcul économique ne peut fonctionner que si la firme peut s'appuyer sur des marchés complémentaires (fournisseurs, marché du travail, marchés financiers). Sans la libéralisation de ces marchés complémentaires, le calcul économique est difficile et il est impossible pour ses dirigeants de déterminer les limites supérieures de la firme.

> *Hypothèse 3a : Plus les marchés complémentaires sont déréglementés, plus le développement des ressources économiques traditionnelles au sein des anciens monopoles de télécommunications est rapide.*

Les marchés complémentaires, lorsqu'ils sont déréglementés, jouent aussi un rôle important dans le développement des ressources nouvelles. Le calcul économique permet en effet la sélection des opportunités les plus attractives parmi celles que la firme a découvertes.

Hypothèse 3b : Plus les marchés complémentaires sont déréglementés, plus le développement des ressources économiques nouvelles au sein des anciens monopoles de télécommunications est rapide.

§ 2. Les coûts d'intégration organisationnels : La question de l'intégration des ressources économiques et politiques

Le maintien de fortes ressources traditionnelles, fondées sur des contrats implicites avec les autorités composant la gouvernance réglementaire au début du processus de déréglementation, implique des effets négatifs sur le développement de ressources économiques. Ils entraînent une certaine paralysie de l'organisation, qui perd ainsi sa capacité à mettre en place des mécanismes permettant le fonctionnement de la vigilance. En ce sens, opter pour une stratégie défensive intégrée implique des coûts d'intégration organisationnels croissants, qui se matérialisent par un développement plus lent des ressources économiques de l'ancien monopole. Cela nous a amené, au chapitre IV, à définir la proposition suivante :

PROPOSITION 4 : L'adoption par l'ancien monopole d'une stratégie défensive intégrée suppose de conserver de fortes ressources politiques traditionnelles, qui créent des coûts d'intégration croissants et freinent donc le développement des ressources économiques par cette entreprise.

Les effets négatifs en terme d'incitation liés au maintien de fortes ressources politiques posent un problème central dans le cadre du développement des ressources économiques traditionnelles de l'opérateur. Nous faisons donc les deux hypothèses suivantes.

Hypothèse 4a : Le maintien de fortes ressources visant à influencer la décision politique a un impact négatif sur le développement de ressources économiques traditionnelles au sein de l'opérateur de télécommunication.

Hypothèse 5a : Le maintien de fortes ressources visant à influencer la décision bureaucratique a un impact négatif sur le développement de ressources économiques traditionnelles au sein de l'opérateur de télécommunication.

Le manque de coordination et de souplesse de l'organisation est le problème central pour développer les ressources économiques nouvelles. Or, c'est ce qui se passe quand l'opérateur conserve de fortes ressources visant à influencer la décision politique et la décision bureaucratique. Nous en déduisons les deux hypothèses suivantes.

Hypothèse 4b : Le maintien de fortes ressources visant à influencer la décision politique a un impact négatif sur le développement de ressources économiques nouvelles au sein de l'opérateur de télécommunication.

Hypothèse 5b : Le maintien de fortes ressources visant à influencer la décision bureaucratique a un impact négatif sur le développement de ressources économiques traditionnelles au sein de l'opérateur de télécommunication.

Section 2. Données et variables

Nous nous attachons dans cette partie à tester les hypothèses formulées ci-dessus. Nous présenterons d'abord la recherche préalable visant à confirmer la pertinence de notre mode d'analyse, avant de présenter la base de données, puis les tests empiriques réalisés.

§ 1. La base de données

Dans ce qui suit, nous définissons d'abord la base de données sur laquelle porteront les tests empiriques, avant de considérer les méthodes et le traitement des données lui-même. Cette section se termine par une discussion des résultats obtenus, et une mise en perspective du cadre théorique proposé au chapitre IV.

A. Les opérateurs présents dans la base de données

Notre échantillon regroupe 14 opérateurs de télécommunications européens[2] :
1.- Austrian Telecom (Autriche),
2.- Belgacom (Belgique),
3.- British Telekom (BT) (Grande Bretagne),
4.- Deutsche Telekom (Allemagne),
5.- France Télécom (France),
6.- Telecom Eirann (Irlande),
7.- KPN (Pays-Bas),
8.– Telenor (Norvège),
9.- Portugal Telecom (Portugal),
10.- OTE (Grèce),
11.- Swisscom (Suisse),
12.- TeleDenmark (Danemark),
13.- Telefonica (Espagne),
14.- Telia (Suède).

Ces opérateurs constituent les principaux opérateurs européens, à l'exception de l'opérateur italien, que nous avons écarté pour des raisons explicitées par la suite. Ces opérateurs constituent

toutefois un large éventail en ce qui concerne leur taille et leurs revenus. Le tableau suivant donne un aperçu de cette diversité pour 1990, soit environ le milieu de la période '1983-1998' étudiée ici, ainsi que pour 1997, c'est à dire en fin de période, pour montrer l'évolution qui a eu lieu. Il est intéressant de noter que, si les revenus ont dans tous les cas augmenté de manière significative de 1990 à 1997, l'évolution du nombre d'employés affiche, lui, une évolution beaucoup plus aléatoire. Dans certains cas, le chiffre a augmenté (KPN, Swisscom, Telenor), dans certains autres il est resté relativement constant (Belgacom, France Télécom, TeleDanmark), tandis que dans d'autres il a significativement chuté (British Telecom). Cela aura son importance dans la suite de notre analyse empirique, puisqu'une des mesures utilisées pour évaluer l'ampleur des ressources politiques des anciens monopoles s'appuiera sur des données concernant l'emploi.

Tableau 18 : Données descriptives concernant les opérateurs présents dans notre échantillon

Opérateurs	Nombre d'employés 1990	Nombre d'employés en 1997	Revenus par ligne en 1987 (en dollar)	Revenus par ligne en 1997 (en dollar)
OTE	28 026	22 741	220	600
KPN	31 770	32 708	590	820
Telefonica	78 518	73 000	410	815
TeleDanmark	17 700	17 268	605	1400
Telecom Eireann	13 472	10 995	1000	1405
Portugal Telecom	23 563	21 524	450	1180
British Telecom	240 236	124 700	680	1175
Belgacom	26 031	25 385	580	820
Deutsche Telekom	212 000	196 943	780	980
France Telecom	156 615	156 620	600	820
Telia	36 500	32 549	590	1180
Austrian Telecom	18415	17 820	720	1000
Telenor	18794	20 848	1100	1300
Swisscom	20 170	22 145	1080	1420

Source : OCDE (1999)

B. Limites temporelles de la base de la base de données

Les observations portent sur la période 1983 à 1998, soit 16 années. Notre base de données comportent donc 224 observations, puisque nous considérerons ici chaque opérateur pour chacune des années comme une information unique. Notre échantillon est donc un panel. Deux raisons nous ont

[2] Par souci de simplicité, les noms présentés ici sont les noms les plus récents dont nous ayons connaissance. Au cours de leur transformation, les opérateurs ont en effet souvent changé de nom, parfois même plusieurs fois.

poussé à choisir de faire débuter nos observations en 1983. D'abord, 1983 est la date à laquelle le premier marché des télécommunications en Europe, le marché britannique a été ouvert à la concurrence. Comme le suggèrent les travaux présentés au chapitre II, le déclenchement de la déréglementation en Grande Bretagne n'a vraisemblablement pas été sans conséquence pour les marchés voisins (ARMSTRONG et alii, 1995). Une fois déréglementé, l'opérateur britannique British Telecom est devenu une menace potentielle pour les autres opérateurs européens, ainsi qu'une sorte de laboratoire de la déréglementation (STEHMANN, 1995).

La seconde raison pour laquelle nous avons choisi 1983 comme point de départ de nos observations est qu'il s'agit de la première année à laquelle la Commission Européenne, particulièrement la DGIV chargée du contrôle de la concurrence, a pris position en faveur d'une déréglementation de ce marché. Là encore, cette date nous semble lancer le processus de déréglementation en Europe (NOAM, 1992). A partir de 1983, les dirigeants de tous les monopoles de télécommunications européens vont devoir adopter une stratégie politique vis à vis de la déréglementation de leur marché et des marchés de la Communauté Européenne en général. Le processus de déréglementation est alors en train. Le tableau suivant résume les principales phases du processus de déréglementation à l'échelon européen.

Tableau 19 : Principales étapes du processus de déréglementation des télécommunications à l'échelon européen sur la durée étudiée (1983-1998)

Date	Description
Nov. 1984	Début du processus d'harmonisation dans le secteur des télécommunications (84/549/CEE)
Nov. 1984	Première phase de l'ouverture du marché des terminaux de télécommunications
Dev. 1986	Décision de standardiser les technologies de l'information et de télécommunications en Europe
Juin 1987	'Papier vert' concernant le développement d'un marché commun pour les services et les équipements de télécommunications (Com 87 - 290)
Mai 1988	Directive de la Commission concernant la concurrence sur le marché des terminaux de télécommunications (88/301/CEE)
Juin 1990	Directive de la Commission concernant la concurrence sur le marché des services de télécommunications (90/338/CEE)
Juin 1991	Détermination de directions à suivre pour l'application au secteur des services de télécommunications des lois européennes concernant le respect de la concurrence (91/C233/02)
Oct.1992	Revue générale de la situation des services de télécommunications en Europe (Sec (92) 1048)
Juin 1994	Résolution du Conseil des Ministres concernant la libéralisation du secteur des services de télécommunications prévue pour le 1er Janvier 1998.
Janvier 1998	Ouverture des marchés des télécommunications à la concurrence, à l'exception de la Grèce et du Portugal (dérogation).

Source : Commission Européenne – DG IV

Parmi les pays représentés, neuf faisaient déjà partie de la Communauté Européenne en 1983 (Allemagne, Autriche, Belgique, Grande-Bretagne, France, Irlande, Pays-Bas, Grèce, Danemark). Trois l'ont rejoint peu après (Portugal, Espagne et Suède). Deux pays représentés au sein de l'échantillon ne font pas partie de la CEE (la Suisse et la Norvège). Nous avons toutefois décidé de les inclure dans notre base de données, compte tenu de la proximité économique et institutionnelle de ces pays par rapport à d'autres présents dans la base. Cette proximité indique en effet que ces pays ne peuvent rester imperméables aux évolutions de la déréglementation dans les pays de la CEE. Dans l'analyse empirique, nous contrôlons toutefois que cet effet lié à la non-appartenance à la CEE n'engendre pas de différence significative.

Pour des raisons identiques, mais jouant en sens inverse, nous avons décidé d'exclure de notre échantillon les pays d'Europe de l'Est. Même si l'influence institutionnelle de la CEE se fait sentir dans ces pays, où tous les secteurs sont finalement en phase de déréglementation, leur situation économique est trop différente de celle des autres pays étudiés pour établir des comparaisons valides. Nous avons volontairement exclu de notre échantillon l'opérateur luxembourgeois, pour lequel de nombreuses données n'étaient pas disponibles. Cela ne devrait pourtant pas fausser nos estimations car il s'agit d'un opérateur de taille modeste, et ne présentant pas a priori de particularités historiques qui le différencieraient fondamentalement du reste de l'échantillon. Nous avons aussi exclu les opérateurs finlandais, dans la mesure où l'organisation du secteur des télécommunications était très différente de celle des autres pays d'Europe, mais aussi différente des hypothèses de départ de notre modèle. En effet, en Finlande, la situation en 1983 n'était pas celle d'un monopole public, mais d'opérateurs régionaux déjà partiellement en concurrence.

Des raisons identiques nous ont conduit à retirer de notre échantillon l'opérateur italien, connu aujourd'hui sous le nom de Telecom Italia. En effet, dans les années 80, le système des télécommunications italiennes est un système éclaté qui comptait non pas une organisation en situation de monopole, mais plusieurs organisations responsables de services différents[3]. Cette spécificité

[3] Certains comparent même la situation des télécommunications italiennes d'avant la déréglementation à celle des Etats Unis après le démantèlement d'AT&T.

italienne rend difficile la comparaison de l'évolution des ressources économiques ainsi que des ressources politiques traditionnelles, même si une organisation, la STET, domine le secteur.

Notre échantillon regroupe donc les principaux pays de la CEE, auxquels nous avons ajouté la Suisse et la Norvège. En ce sens, notre échantillon présente l'avantage d'être proche de l'exhaustivité, malgré les inconvénients liés à sa petite taille.

§ 2. Variables dépendantes

Les hypothèses formulées ci-dessus nous amènent finalement à tester deux modèles dont les variables dépendantes sont différentes (la variation des ressources économiques traditionnelles dans un cas, et la variation des ressources économiques nouvelles dans un autre), mais où les variables indépendantes sont les mêmes (nous avons quatre variables indépendantes clés : les ressources visant à influencer les décisions du gouvernement, les ressources visant à influencer les décisions bureaucratiques, le degré de déréglementation des marchés centraux et le degré de déréglementation des marchés complémentaires). Notre analyse empirique se concentre sur l'estimation de deux équations dont la forme générale est la suivante :

$$\Delta RESSECOTRADI = f\ (RPOL\ ;\ RBUR\ ;\ DERECENTRAUX\ ;\ DERECOMPLE\ ;\ VARCONTROLE)$$

$$\Delta RESSECONOUV = f\ (RPOL\ ;\ RBUR\ ;\ DERECENTRAUX\ ;\ DERECOMPLE\ ;\ VARCONTROLE)$$

où

ΔRESSECOTRADI est la variation des ressources économiques traditionnelles d'une année sur l'autre ;
ΔRESSECONOUV est la variation des ressources économiques nouvelles d'une année sur l'autre ;

RPOL sont les ressources visant à influencer la décision politique pour une année donnée ;
RBUR sont les ressources visant à influencer la décision de l'administration de tutelle pour une année donnée ;

DERECENTRAUX est le degré de déréglementation du marché central de la firme pour une année donnée ;
DERECOMPLE est le degré de déréglementation des marchés complémentaires pour une année donnée ;

VARCONTROLE est un vecteur de variables de contrôle.

Nous commençons ici par traiter la question centrale de la nature des variables dépendantes utilisées ici.

A. La mesure des ressources économiques

a. Revue de littérature

Comme le montre DURAND (1997), il n'y a que peu de travaux empiriques proposant une opérationnalisation de l'avantage concurrentiel constitué par les ressources de la firme[4]. Les travaux empiriques étudiant le développement de ressources économiques nouvelles sont encore plus rares (COHEN et LEVINTHAL, 1990 ; HELFAT, 1997). Sur le plan de la méthodologie de recherche, l'étude de cas reste encore la solution la plus répandue. Les autres travaux empiriques usent de l'une ou l'autre des deux méthodologies suivantes :

- l'analyse quantitative d'après questionnaire ;
- l'analyse quantitative à partir d'approximation (*proxies*).

Dans le sillage de la plupart des travaux empiriques précédemment cités[5], c'est la seconde solution que nous avons choisie dans ce chapitre. Les deux chapitres suivants s'appuieront eux sur des études de cas. Nous avons renoncé à l'enquête par questionnaire pour plusieurs raisons. D'abord, ce type de méthodologie est bien adapté quand il s'agit de contacter un échantillon important d'entreprises. Etant donné que nous souhaitions nous concentrer sur un seul secteur situé dans un espace institutionnel cohérent, nous ne pouvions viser un grand échantillon d'entreprises. Ensuite, la méthode du questionnaire ne permet pas véritablement de mener une analyse dynamique. Un questionnaire n'est pas adapté pour évaluer l'évolution des ressources d'une firme sur une longue période. Enfin, les données recueillies dans un questionnaire comportent des biais importants, notamment lorsqu'il s'agit de mesurer les ressources politiques d'une firme (EVRARD et alii, 1993). Nous avons donc décidé d'avoir recours à des approximations, fournies par des données externes, que nous réunirons pour construire une approche empirique des ressources économiques de l'entreprise.

b. Mode d'opérationnalisation choisi

Dans la formulation des hypothèses effectuée précédemment, nous avons distingué deux types de ressources économiques développées par l'ancien monopole :

---

[4] Quelques exceptions notables sont DURAND (1997), MAIJOOR et VAN WITTELOOSTUIJN (1996), MILLER et SHAMSIE (1996), VERDIN et WILLIAMSON (1994).

- D'abord, les ressources économiques traditionnelles, qui existaient déjà au sein de l'entreprise, mais qui peuvent être considérablement améliorées et tournées vers une véritable approche commerciale ;
- Ensuite, les ressources économiques nouvelles, que doit totalement créer l'ancien monopole pour devenir un opérateur moderne et innovant, et ainsi faire face à la concurrence des nouveaux entrants et des autres anciens monopoles sur les marchés internationaux.

Ces deux types de ressources sont à plusieurs dimensions, comme l'est d'ailleurs l'innovation au sein de l'entreprise. Pour prendre en compte cette pluri-dimensionalité, nous suivons la proposition de HOLLENSTEIN (1996 : 635), qui suggère de considérer plusieurs dimensions, puis de les réunir en utilisant une analyse en composante principale et le score factoriel qui en résulte.

Il convient toutefois de noter que, dans le cadre de cette méthode, nous pré-sélectionnons les variables composant les différentes ressources en fonction de la théorie, et ne cherchons pas à déterminer quelles variables devraient être associées à telles autres au moyen de l'analyse en composante principale. Nous pré-supposons ces liens, et nous contentons par la suite de vérifier qu'ils constituent bien des construction fiables. Cette méthode a été utilisée fréquemment en stratégie pour appréhender des construits qui ne sont pas directement observables, comme c'est le cas pour les ressources de la firme. Nous proposons par la suite les tests qui permettent de vérifier la fiabilité de ces construits dans notre analyse empirique.

B. Mesure des ressources économiques traditionnelles (variable dépendante dans le premier modèle)

Nous mesurons ici les ressources économiques traditionnelles en considérant trois indicateurs. D'abord, un indicateur de la qualité des services traditionnels fournis par l'ancien monopole. Un indicateur de qualité disponible pour tous les opérateurs de la zone OCDE est le nombre moyen de dérangements annuels pour 100 lignes.

Nombre moyen de dérangements annuels pour 100 lignes

[5] A l'exception notamment de DURAND (1997).

Un autre indicateur considéré ici est la productivité de chacun des opérateurs. Traditionnellement, cette productivité est mesurée de la manière suivante (BADILLOT, 1998) :

$$\frac{\textit{Nombre d'employés}}{\textit{Nombre de lignes principales}}$$

Enfin, nous considérons ici la capacité technologique dont dispose l'entreprise pour fournir des services traditionnels de qualité supérieure à travers la proportion de lignes numérisées dont dispose l'opérateur au sein de son réseau national. Cette mesure a notamment été utilisée dans une même optique par CUILENBURG et SLAA (1995).

$$\frac{\textit{Nombre de lignes principales numérisées}}{\textit{Nombre total de lignes principales}}$$

Pour ces trois premières variables, nous utilisons des données collectées par l'OCDE (OCDE, 1999).

C. Mesure des ressources économiques nouvelles (variables dépendantes dans le deuxième modèle)

a. Quel type de variable pour les ressources économiques nouvelles ?

Pour ce qui est des ressources économiques nouvelles, la littérature en économie ou en management stratégique considère le plus souvent des variables telles que le nombre de brevets déposés ou bien les dépenses en R&D réalisées par l'entreprise (ALMEIDA, 1996 ; FROST, 2001 ; ZANDER, 1994). Toutefois, ce type de mesure ne correspond qu'imparfaitement aux dimensions que nous souhaitons mesurer au sein des anciens monopole. En premier lieu, les brevets ne sont pas utilisés de manière aussi intensive dans les entreprises européennes qu'aux Etats Unis, d'où proviennent la majorité de ces travaux sur l'innovation (KORTUM et LERNER, 1998 ; WARSHOFSKY, 1994). Ensuite, bon nombre d'innovations qui peuvent être réalisées par un opérateur de télécommunications concernent le domaine des services, et ne peuvent donc pas aisément être protégées par un brevet (MERGES, 1988). Enfin, dans ce secteur en Europe, l'investissement réalisé par les opérateurs en R&D est le plus souvent contrôlé par l'Etat et ne résulte donc pas réellement d'un choix stratégique de

nature économique pour l'opérateur (les opérateurs sont souvent tenus de soutenir l'investissement national, avec un taux de R&D de 3 à 5% de leur chiffre d'affaire, sans que cela ne corresponde véritablement à des processus de développement de ressources nouvelles découverts par vigilance et évalués par calcul économique) (NOAM, 1992). En ce sens, le nombre de brevets déposés ou la part des revenus consacrée à la R&D ne sont pas des indicateurs qui vont nécessairement évoluer au cours du processus de déréglementation, sans que cela ait une signification réelle pour ce qui est du développement de ressources nouvelles au sein de l'ancien monopole.

b. Les trois indicateurs retenus

Nous considérons ici trois indicateurs, qui retracent, à notre sens, les dimensions vers lesquelles peuvent tendre les anciens monopoles pour ce qui est du développement de ressources nouvelles. Compte tenu des nombreuses opportunités suscitées par l'innovation technologique dans les télécommunications, les opérateurs sont amenés à se diversifier hors de leurs activités traditionnelles (DOWLING et alii, 1994). En ce sens, la capacité à se diversifier hors des activités de télécommunications tient une place importante dans notre mesure des ressources économiques nouvelles développées par les opérateurs européens. Nous introduisons en fait deux mesures de diversification : l'une sectorielle et l'autre géographique.

D'abord, nous tentons d'évaluer le degré de diversification de l'entreprise. Les anciens monopoles étant en grande partie mono-activité pendant la période de réglementation (NOAM, 1992), les mesures traditionnelles concernant la diversification du type *'entropy measures'* (PALEPU, 1985) complexifient l'estimation sans pour autant garantir une meilleure mesure. Nous employons ici une mesure plus frustre, mais aussi plus adaptée au cas de ces entreprises tentant d'étendre leur portefeuille de produits :

$$\frac{\textit{Chiffre d'affaire hors télécommunications}}{\textit{Chiffre d'affaire total}}$$

Nous considérons aussi un indicateur de diversification géographique, ou plutôt internationale, par l'indicateur suivant :

Nombre de pays dans lequel l'opérateur dispose d'une filiale

Nous incluons dans cette mesure toutes les filiales de l'opérateur, qu'elle soit détenue à 100% ou non. Cet indicateur a déjà été utilisé dans de nombreuses études empiriques (DELIOS et BEAMISH, 1999b), le plus souvent toutefois sous la forme du logarithme du nombre de pays dans lequel l'entreprise est présente. L'utilisation du logarithme permet en effet de lisser les données utilisées, et de limiter notamment les effets liées à la taille. La raison pour laquelle nous utilisons ici la forme brute est que la taille ne semble pas être un facteur déterminant comme facteur de diversification géographique de l'opérateur au cours des premières années du processus de déréglementation. Le premier opérateur européen à se lancer dans ce type de diversification, au milieu des années 1980, fut par exemple Telefonica, qui ne fait pas partie des plus grosses entreprises du secteur. Bien plus qu'une question de taille, l'expansion internationale dépend plus d'une volonté de croissance et de qualités entrepreneuriales de la firme. Dans cette optique, les données brutes apparaissent plus appropriées que le logarithme pour notre analyse empirique.

En plus de mesures de diversification, il nous faut essayer de mesurer la capacité de la firme à saisir des opportunités technologiques, et à mettre en place les structures managériales et commerciales adéquates pour profiter au maximum de cette opportunité. Comme nous l'avons suggéré aux chapitres III et IV, c'est par ce biais que la firme découvre et accumule de nouveaux savoir-faire et de nouveaux actifs, et parvient ainsi à générer un avantage concurrentiel de long terme. Le téléphone mobile propose une voie intéressante pour mesurer le développement de ce type de ressource économique nouvelle au sein des anciens monopoles, dans la mesure où elle constitue une innovation technologique majeure pour tous les opérateurs de notre échantillon au cours de la période étudiée. De plus, cette innovation ne concerne pas seulement le développement d'un savoir-faire technologique, mais aussi d'un savoir-faire commercial. La manière de commercialiser et de lancer ce type de service

est une question qui s'est posée à tous les opérateurs européens au cours des années 1990. L'indicateur que nous considérons ici est ainsi le suivant :

$$\frac{\textit{Nombre de lignes mobiles dans le pays}}{\textit{Population nationale totale}}$$

Cette mesure est en fait le taux d'équipement de la population nationale en téléphone mobile. Jusqu'à la moitié des années 1990, en effet, ce sont essentiellement les anciens monopoles qui se sont acquittés, en Europe, du développement des communications mobiles. Certains l'ont fait avec un certain succès, démontrant du même coup certaines capacités entrepreneuriales, comme par exemple Telia en Suède (MOLLERYD, 1997)[6], tandis que d'autres ont été beaucoup plus lent à profiter de cette opportunité technologique. Ce fut par exemple le cas de France Télécom. Il est ainsi intéressant d'étudier de manière longitudinale la manière avec laquelle les différents opérateurs européens ont su profiter de cette innovation technologique.

§ 3. Premières variables indépendantes : les ressources politiques traditionnelles des anciens monopoles

A. Quel type de variable pour mesurer les ressources politiques ?

Il convient dans ce domaine de noter que notre travail ne peut s'appuyer que sur peu de travaux existants. En effet, les analyses empiriques concernant le comportement politique des entreprises ne sont, comme nous l'avons montré au chapitre I, que très peu nombreuses (LENWAY et REHBEIN, 1991 ; SCHULER, 1996). De plus, la plupart de ces analyses essaient d'expliquer le comportement politique des firmes, mais pas d'en étudier l'intégration avec des stratégies économiques (BARON, 1993) ou même d'en évaluer l'impact sur la performance économique de la firme (HILLMAN et alii, 1999). La réflexion portant sur l'intégration entre ressources politiques et ressources économiques n'a

[6] A ce sujet, l'ouvrage de Bengt Mölleryd propose un éclairage extrêmement intéressant sur la manière avec laquelle l'opérateur public suédois (devenu Telia en 1993) a su anticiper le développement d'un marché que la plupart des experts mondiaux considéraient comme marginal jusqu'au milieu des années 80, et mener à bien l'innovation technologique correspondante. Un aspect non négligeable de ce comportement entrepreneurial adopté par l'opérateur suédois est aussi la collaboration avec d'autres acteurs de la filière (équipementiers, fournisseurs d'infrastructure, etc.).

pour l'heure donné lieu qu'à des études de cas (BARON, 1995). Enfin, ces travaux existants portent essentiellement sur des entreprises américaines. Or, l'évaluation des ressources politiques de la firme a une dimension institutionnelle importante, ce qui nous oblige à une réflexion spécifique pour des entreprises évoluant dans l'univers européen.

Une des contraintes de notre approche théorique est que nous devons mesurer non pas un investissement dans une stratégie politique à un instant précis, ce que font la plupart des travaux existants en s'appuyant sur la création de bureaux de lobbying proches de ceux d'une autorité publique précise, sur la création au sein de l'entreprise d'une division destinée au suivi des affaires réglementaires, ou bien sur le recours à des cabinets de conseil en lobbying (LENWAY et REHBEIN, 1991). Nous nous attachons ici à mesurer les évolutions d'une relation continue entre l'ancien monopole et les autorités publiques, et la manière avec laquelle la firme en arrive peu à peu à modifier cette relation continue.

Certains travaux se sont appuyés sur des mesures de la contrainte réglementaire sur l'activité de l'entreprise pour évaluer les coûts de transaction que pouvait entraîner cette relation continue entre une firme et une autorité de régulation. C'est notamment le cas de RUSSO (1992) dans une étude portant sur les entreprises de distribution d'électricité aux Etats Unis. Toutefois, ce type de mesure n'est pas disponible dans le cas des opérateurs européens de télécommunications. De plus, ce type de mesure concerne plus une contrainte extérieure sur laquelle la firme a peu d'influence qu'une ressource politique que l'ancien monopole utilise lors de ses négociations avec les autorités politiques.

Ici, nous nous concentrons sur l'évolution de l'intégration entre ressources économiques et ressources politiques. Nous ne cherchons donc pas, comme c'est le cas dans plusieurs travaux étudiant les ressources de l'entreprise, à évaluer la performance des ressources de l'entreprise ou à les comparer avec celles des firmes concurrentes.

Un autre aspect important de notre méthodologie est que nous ne cherchons pas ici à être exhaustif concernant les ressources politiques des différents monopoles. Nous cherchons plutôt à déterminer si, pour les ressources que nous parvenons à mesurer, les effets escomptés sont proches de ceux obtenus dans la réalité. Nous supposons ensuite que ces tendances, que nous pensons être des

tendances fondamentales pour l'entreprise, s'appliquent au reste des ressources politiques de l'entreprise.

Cette approche quelque peu restrictive est motivée par plusieurs facteurs. D'abord, la dimension institutionnelle demeurant importante dans l'analyse des ressources politiques de la firme, nous ne pouvons espérer obtenir que quelques dimensions qui soient réellement comparables d'un opérateur à l'autre. Les dimensions spécifiques à chacun des pays ne seront ici pas prises en compte. Par exemple, en France, les prises de participation croisées entre grandes entreprises publiques ou anciennement publiques sont monnaie courante, alors que cela n'est pas le cas dans tous les pays d'Europe. Les dirigeants de France Télécom ont des décisions importantes à prendre concernant leur portefeuille de participations lors du processus de déréglementation. Or, il s'agit là d'une part non négligeable des ressources politiques de l'entreprise, objet d'un contrat implicite entre les dirigeants de l'entreprise et l'Etat français. Toutefois, cette dimension n'a pas véritablement d'équivalent dans les autres pays d'Europe. Notre analyse étant comparative, nous ne prenons pas en compte cette dimension.

Quelles sont alors les dimensions qui sont comparables d'un ancien monopole de télécommunications à un autre ? Notre réflexion doit ici s'ancrer dans les points communs de la gouvernance réglementaire du secteur dans les différents pays. Nous avons précédemment localisé deux types d'autorités publiques jouant un rôle majeur dans tous les pays européens : les autorités politiques et les autorités bureaucratiques. En s'appuyant sur ce raisonnement, il est alors légitime de chercher à mesurer deux types de ressources politiques pour les opérateurs de télécommunications : les ressources visant à influencer les décisions politiques et les ressources visant à influencer les décisions bureaucratiques.

Ces deux types de ressources sont fondés sur des contrats implicites entre les dirigeants de l'entreprise et les autorités publiques. Nous faisons ici l'hypothèse, conformément au cadre théorique développé au chapitre IV, que tant que ces contrats implicites, qui existait avant le début du processus de déréglementation, demeurent inchangés, l'ancien monopole conserve de fortes ressources politiques traditionnelles.

B. Mesure des ressources visant à influencer la décision politique

Les ressources visant à influencer la décision politique reposent en grande partie sur l'influence de l'entreprise sur les variables macro-économiques. C'est en effet en partie sur ce critère que le gouvernement va être évalué lors d'une élection future (DOWNS, 1957). Parmi ces variables macro-économiques, l'influence de l'entreprise sur l'emploi (ou inversement sur le taux de chômage) tient une place particulière. Le gouvernement souhaite que la stratégie appliquée par l'ancien monopole ne soit pas destructrice d'emploi. Cela fait donc de cette dimension une ressource importante de l'entreprise lors des négociations sur le marché politique portant sur le futur de la réglementation. Un contrat implicite, existant avant le début du processus de déréglementation, unit alors le gouvernement politique du pays et les dirigeants de l'ancien monopole. Les restructurations opérées au sein de l'entreprise préserveront l'emploi, tandis que le processus de déréglementation sera suffisamment lent pour permettre à l'ancien monopole de se préparer à l'irruption future de concurrents. Tant que ce contrat implicite est respecté, l'ancien monopole ne pratique pas de fortes réductions d'effectifs, tandis que le gouvernement protège l'ancien monopole par une libéralisation très progressive du secteur.

Considérer une mesure liée au niveau d'emploi de l'ancien monopole a deux intérêts pour notre analyse empirique. D'abord, il s'agit à notre sens de la seule variable macro-économique qui est restée centrale pour les gouvernements, année après année, dans les pays européens sur la période qui nous intéresse. Il convient d'ailleurs de noter que certains travaux empiriques en économie et en sciences politiques ont montré la relation existant entre le taux de chômage et le nombre de réglementations créées au sein de l'économie du pays, soulignant ainsi l'impact que peut avoir cet indicateur sur les décisions des hommes politiques en matière de réglementation (McKAY et alii, 1987).

Ensuite, ce type de mesure rend aussi compte de l'influence de groupes d'intérêt dont l'influence est majeure en Europe dans les débats concernant les services publics : les syndicats, et à travers eux, les employés des anciens monopoles. Dans tous les pays d'Europe, même un pays comme la France où le taux de syndicalisation n'est pas traditionnellement le plus élevé, les syndicats ont joué un rôle important pour freiner l'évolution réglementaire vers une libéralisation du marché.

Pour prendre en compte ces effets de la stratégie politique de l'entreprise sur l'emploi, nous construisons un indicateur en utilisant deux types de mesure :

1. L'influence potentielle de l'entreprise sur le taux de chômage, calculée de la manière suivante :

$$\frac{\textit{nombre d'employés de l'entreprise}}{\textit{population active totale du pays}}$$

2. L'influence brute de l'entreprise sur le chômage et sur ce que les votants ont du chômage. Pour cela, nous calculons le nombre d'employés que devrait licencier l'ancien monopole pour se mettre au niveau de productivité des meilleurs opérateurs déréglementés dans le monde. La plupart des opérateurs déréglementés ont en effet pratiqué des coupes sombres dans leurs effectifs, et ont ainsi atteint des niveaux de productivité très supérieurs à ceux des pays encore totalement réglementés (OCDE, 1996). Pour calculer cet indicateur, nous adoptons les notations suivantes :

E_{AM}^t : Nombre d'employés de l'ancien monopole à l'année t
L_{AM}^t : Nombre de lignes principales de l'ancien monopole à l'année t
E_{OD}^t : Nombre d'employés de l'opérateur dominant à l'année t
L_{OD}^t : Nombre de lignes principales de l'opérateur dominant à l'année t
X^t : indicateur du nombre d'employés que devra licencier l'ancien monopole pour être au niveau de productivité de l'opérateur dominant à l'année t

Nous posons alors l'équation suivante :

$$(E_{AM}^t - X^t) / (L_{AM}^t) = E_{OD}^t / L_{OD}^t$$

$$\Leftrightarrow X^t = E_{AM}^t - [(E_{OD}^t / L_{OD}^t) * L_{AM}^t]$$

C. Mesure des ressources visant à influencer la décision bureaucratique

Pour mesurer les ressources de l'ancien monopole visant à influencer la décision bureaucratique, nous utilisons le même type de raisonnement. Un élément central du système de monopole réglementé contrôlé par une administration est le système des subventions croisées. Dans tous les pays d'Europe, c'est ce système qui était le garant de la fourniture du service universel par l'ancien monopole. En d'autres termes, les lignes les moins fréquentées étaient subventionnées par les lignes les plus fréquentées.

a. La mesure des subventions croisées dans la littérature économique

KASERMAN et MAYO (1994 : 119-131) montrent que les subventions croisées apparaissent à quatre niveaux dans les télécommunications : (1) les appels longue-distance subventionnant les appels

locaux ; (2) les lignes réservées aux entreprises subventionnant les lignes locales ; (3) les lignes à faible usage subventionnant les lignes à fort usage ; (4) les lignes situées en zone urbaine subventionnant les lignes situées en zone rurale. CURIEN (1991 : 102) ajoute que ces types de subventions croisées se retrouvent dans les télécommunications européennes à l'exception de la troisième.

C'est toutefois la première forme de subvention croisée, indiquée ci-dessus, qui prédomine historiquement dans les télécommunications (FAULHABER, 1987 : 1989 ; TEMIN, 1990 : 349 ; KAHN, 1984 : 139). WENDERS (1987 : 177) les caractérise de la manière suivante : « *prices do depart from marginal cost significantly in the telecommunications industry - they are too high in toll and too low in the residence local market - and therefore corresponding subsidy flow exists in this industry* ». Il apparaît en fait extrêmement difficile d'estimer précisément l'ampleur des subventions croisées dans un pays ou un autre, notamment du fait du manque d'informations précises sur les coûts réels des appels locaux (PARSONS, 1998 : pp.168)[7]. Il est de même extrêmement difficile de les comparer.

b. Opérationnalisation proposée ici

Nous adoptons ici deux mesures mesure extrêmement simples de l'existence de subventions croisées dans les services de télécommunications proposés par les anciens monopoles. Rappelons en effet que nous ne souhaitons pas ici évaluer précisément l'ampleur des subventions croisées pratiquées par l'ancien monopole, mais seulement évaluer le moment où ces subventions croisées disparaissent, signe que ces entreprises renoncent à une partie de leurs ressources politiques traditionnelles. L'idée d'utiliser deux mesures différentes vient du fait que le système des subventions croisées arbore en fait un visage différent selon les opérateurs. Pour certains, ce sont les tarifs longue distance qui subventionnent le plus les appels locaux, tandis que, pour d'autres, ce sont les tarifs réservés aux entreprises, qui sont les plus gros consommateurs de tarifs de télécommunications. Nous adoptons donc les deux mesures suivantes :

Tarif des appels longue-distance - Tarif des appels locaux.

Tarifs réservés aux entreprises - Tarif des appels locaux.

Dans les deux cas, tant que cette différence est importante, nous faisons l'hypothèse que de fortes subventions croisées sont maintenues au sein de l'opérateur de télécommunications. L'avantage de ces données est qu'elles sont disponible pour tous les opérateurs, et qu'elles dépendent bien d'un choix commun entre les autorités bureaucratiques et l'opérateur. Dans les différents pays européens, en effet, le tarif des différents appels est proposé par le monopole, accepté ou amendé par l'autorité bureaucratique, puis validé par une assemblée parlementaire. Le contrôle du Parlement dans un domaine aussi technique est toutefois peu important, et le Parlement suit le plus souvent sa majorité et le gouvernement en place (LEVY et SPILLER, 1994). Le gouvernement suit, lui, la bureaucratie responsable du dossier des télécommunications (SPILLER et VOGELSANG, 1997).

Avant que ne débute la déréglementation, ce système permet de maintenir des subventions croisées importantes de nature à fournir des services universels, tels qu'une large couverture du pays par les réseaux de télécommunications, un coût des appels locaux très bas, ainsi que la fourniture d'autres services comme les cabines téléphoniques publiques à travers le pays (NOAM, 1992). En revanche, les dirigeants de l'ancien monopole peuvent décider, à un certain moment du processus de déréglementation, de remettre en cause ce système, et donc de sacrifier leur relation privilégiée avec les autorités bureaucratiques qui réglementent le secteur. La mesure observée ici ne peut ainsi baisser fortement qu'avec une décision en ce sens des dirigeants de l'ancien monopole. Ce sont eux en effet qui proposent les changements de tarif de nature à faire évoluer cette mesure.

c. La question de la collecte de données

Considérer les tarifs des opérateurs de télécommunications pour une analyse empirique présente plusieurs difficultés. D'abord, les opérateurs européens emploient le plus souvent des modèles différents de fixation de leurs prix (prix à la minute, prix fixes, etc.), ainsi que des structures de

[7] Certains travaux américains proposent toutefois des évaluations des subventions croisées dans les télécommunications. Voir WEINHAUS (1994) pour une revue de ces différents travaux.

tarification différentes (distance à partir de laquelle un appel devient un appel longue distance, périodes considérées comme les périodes de pointe, etc.) (XAVIER, 1998). Ensuite, les caractéristiques géographiques et topographiques du pays ont aussi des conséquences en matière de prix qui rendent les tarifs difficiles à comparer d'un pays à un autre.

Pour résoudre partiellement ces difficultés, nous avons utilisé ici comme fondement de notre collecte de données un panier standardisé de différents tarifs téléphoniques. L'OCDE, en collaboration avec l'Eurodata Foundation, a développé une telle mesure[8]. Cette mesure est particulièrement intéressante pour nous car elle concerne uniquement les anciens monopoles, et ne prend pas en compte les offres proposées par les nouveaux entrants. Par souci d'exactitude, nous avons comparé les données de l'OCDE-Eurodata, qui sont les plus complètes, avec d'autres, plus partielles, proposées par Tarifica, Analysis et l'Union Internationale des Télécommunications (UIT). Cette comparaison a montré une proximité importante entre ces différentes sources de données, ce qui nous donne à penser que ces mesures sont relativement fiables et reflètent bien le niveau des tarifs des anciens monopoles européens.

§ 4. Autres variables indépendantes

En vue de tester les hypothèses 1 et 2, il est nécessaire de construire des variables rendant compte de l'avancée du processus de déréglementation dans chacun des pays à deux niveaux : d'abord en ce qui concerne la déréglementation des marchés complémentaires et en ce qui concerne la déréglementation des marchés centraux pour l'ancien monopole. Notre réflexion s'est ici appuyée sur un indicateur créé par l'OCDE (OCDE, 1997)[9], mais auquel nous avons ajouté certaines dimensions qui nous semblent essentielles pour notre étude.

Nous construisons ici deux indicateurs. Le premier rend compte du degré d'avancement du processus de déréglementation des marchés centraux, tandis que le second rend compte du degré

[8] Voir OCDE (1990) pour une présentation détaillée de cette mesure. Dans la base de données OCDE-Eurodata Foundations, les tarifs sont exprimés en dollar américain et tiennent compte des parités de pouvoir d'achat[8]. Enfin, les tarifs concernant les consommateurs individuels (locaux et longue distance) incluent les taxes sur la valeur ajoutée, tandis que les tarifs concernant les entreprises excluent ce type de taxe.

[9] Ce type d'approche d'un processus de déréglementation à étape et linéaire a aussi été adoptée dans d'autres études comparant plusieurs secteurs déréglementés aux Etats Unis, comme par exemple chez VIETOR (1994).

d'avancement des marchés complémentaires. Le principe des indicateurs proposés ici pour évaluer le degré de déréglementation des marchés centraux et des marchés complémentaires est simple. Chaque fois qu'une étape a été franchie, c'est à dire qu'une nouvelle réglementation a été déterminée dans un certain nombre de domaines définis à l'avance, notre indicateur prend une valeur d'une unité supplémentaire. Ainsi, si le marché des télécommunications locales est ouvert à la concurrence, l'indicateur concernant la déréglementation des marchés centraux prend une unité.

A. Evaluation du degré de déréglementation des marchés centraux

Pour la déréglementation des marchés centraux, nous considérons plusieurs marchés, et introduisons une dichotomie entre déréglementation partielle et déréglementation avancée. Les marchés considérés ici sont ceux des appels locaux, des appels longue distance, des télécommunications mobiles, des lignes louées, et enfin des services à valeur ajoutée (notamment le transfert de données).

Tableau 20 : Evaluation du degré de déréglementation des marchés centraux

Ouverture partielle du marché des télécommunications locales (de 1 à 3 concurrents)	1 si oui, 0 si non
Ouverture totale du marché des télécommunications locales (plus de 3 concurrents)	1 si oui, 0 si non
Ouverture partielle du marché des télécommunications longue distance (de 1 à 3 concurrents)	1 si oui, 0 si non
Ouverture totale du marché des télécommunications longue distance (plus de 3 concurrents)	1 si oui, 0 si non
Ouverture partielle du marché des communications mobiles (1 à 2 concurrents)	1 si oui, 0 si non
Ouverture totale du marché des communications mobiles (plus de 2 concurrents)	1 si oui, 0 si non
Ouverture du marché des services à valeur ajoutée	1 si oui, 0 si non
Concurrence sur le marché des lignes louées	1 si oui, 0 si non
Degré de déréglementation des marchés centraux	**Somme (de 0 à 8)**

Note : Cet indicateur est égal à 0 tant que le marché demeure totalement réglementé. Il évolue ensuite au fil du processus de déréglementation, pour atteindre 8 lorsque les marchés sont totalement déréglementés.

B. Evaluation du degré de déréglementation des marchés complémentaires

Pour la déréglementation des marchés complémentaires, nous créons un indicateur similaire. Plusieurs marchés complémentaires sont en fait considérés : les marchés des fournisseurs

(infrastructures, terminaux) ; les marchés financiers (privatisation partielle ou avancée de l'ancien monopole) ; les marchés du travail (employés et dirigeants). Notre indicateur va donc de 0 à 6 pour ces différents cas.

Tableau 21 : Evaluation du degré de déréglementation des marchés complémentaires

Marchés financiers : Privatisation partielle : l'Etat conserve plus de 50% du capital	1 si oui, 0 si non
Marchés financiers : Privatisation avancée : l'Etat a moins de 50% du capital	1 si oui, 0 si non
Fournisseurs : Marché des infrastructures de télécommunications	1 si oui, 0 si non
Marché des terminaux	1 si oui, 0 si non
Libéralisation du marché du travail : Les dirigeants sont-ils des anciens fonctionnaires ou politiques ?	1 si oui, 0 si non
Libéralisation du marché du travail : les nouveaux employés sont-ils fonctionnaires ?	1 si oui, 0 si non
Degré de déréglementation des marchés complémentaires	**Somme (de 0 à 6)**

Note : Cet indicateur est égal à 0 tant que le marché demeure totalement réglementé. Il évolue ensuite au fil du processus de déréglementation, pour atteindre 6 lorsque les marchés sont totalement déréglementés.

En ce qui concerne l'ouverture du marché du travail, il convient de noter le point suivant. Traditionnellement, dans les pays européens, le dirigeant de l'opérateur de télécommunications est un membre de l'administration, passé par toutes les arcanes du système et habitué à fonctionner dans un univers bureaucratique (CHAMOUX, 1993 ; NOAM, 1992). A partir de la fin des années 80, toutefois, une nouvelle race de dirigeants a commencé à apparaître dans les opérateurs de télécommunications. Issus du secteur privé, le plus souvent, et rompus aux pratiques commerciales sur des marchés concurrentiels, ces dirigeants peuvent insuffler un esprit de changement de nature à modifier les comportements des employés et des managers de l'entreprise[10]. Notre variable prend donc une valeur de 0 tant que le dirigeant est un homme issu de l'administration, et de 1 lorsqu'un homme issu du secteur privé le remplace à la tête de l'entreprise. Pour obtenir ces données, nous avons fouillé articles de presse, rapports d'activité lorsqu'ils étaient disponibles, des rapports de consultants sur les opérateurs de télécommunications en Europe[11], ainsi que diverses monographies publiées dans des

[10] Michel Bon, Président de France Télécom depuis 1996, a par exemple été auparavant dirigeant à Carrefour. Ron Sommer, Directeur de Deutsche Telekom, a fait son apprentissage du haut management chez Sony.

[11] Les rapports LOGICA, qui retracent l'évolution de tous les opérateurs européens depuis le début des années ont notamment été très précieux dans cette entreprise. .

livres portant sur les télécommunications (BANCEL CHARENSOL, 1996 ; NOAM, 1992 ; STEHMANN, 1995).

C. Variables de contrôle

a. Différences institutionnelles

Nous souhaitions aussi prendre en compte l'influence de variations au sein de l'environnement institutionnel des différents opérateurs. Nous le faisons notamment à travers un indicateur d'appartenance des pays à la CEE. En effet, notre échantillon commence en 1983, date à laquelle tous les pays qui appartiennent aujourd'hui à l'Europe des Quinze n'y appartenaient pas encore. De plus, certains pays de notre échantillon, comme la Suisse, n'appartiennent pas, encore aujourd'hui, à la CEE. Nous avons fait l'hypothèse de travail que cela ne constituait pas une difficulté majeure du fait de la proximité, à la fois géographique, économique et culturelle de ces pays avec les autres pays de notre échantillon, et de la nécessité pour tous les opérateurs européens de se préparer à la concurrence étrangère, même quand celle-ci ne vient pas de la CEE. Notre variable prend donc une valeur de 0 tant que le pays n'appartient pas à la CEE, puis de 0 par la suite.

Nous avions aussi pensé à utiliser l'indicateur de HENISZ (1999) dans notre analyse empirique. Cet indicateur rend compte de la crédibilité de l'environnement institutionnel du pays, c'est à dire plus précisément de la capacité des bureaucraties et des hommes politiques à extraire des rentes en effectuant des changements réglementaires intempestifs. L'environnement institutionnel d'un pays impose un contrôle plus ou moins important sur cette discrétion des bureaucrates et hommes politique, et crée donc des restrictions à la recherche de rente. Cet indicateur apparaît bien entendu comme une mesure extrêmement intéressante pour prendre en compte l'impact de l'environnement institutionnel sur le comportement des entreprises (HENISZ, 2000). Toutefois, dans notre cas, la variation de l'indicateur est trop faible entre les pays de notre échantillon pour avoir une réelle signification. Nous avons donc renoncé à utiliser cet indicateur comme variable de contrôle.

b. Variables économiques et liées au secteur des télécommunications

Nous avons ensuite souhaité introduire des variables de contrôle rendant compte de la taille du pays considéré, de son activité économique, ainsi que de la taille de l'opérateur. Toutefois, il est apparu que ces variables sont extrêmement corrélées les unes avec les autres, ce qui rend problématique leur utilisation conjointe au sein de la partie droite des équations à estimer (TENENHAUS, 1994). Ainsi, le PIB du pays, le nombre de lignes téléphoniques du pays, et l'investissement national du pays sont des variables dont le coefficient de corrélation est supérieur à 0.9 pour notre échantillon. Nous avons donc seulement introduit l'une d'entre elles, le PIB, dans nos estimations[12].

c. Variables de contrôle concernant les ressources économiques

Dans la première section de ce chapitre, nous avons précisé certaines hypothèses de travail concernant les ressources économiques. Nous avons notamment fait l'hypothèse que le développement des ressources économiques traditionnelles impliquaient plus d'incitations, tandis que le développement des ressources économiques nouvelles s'appuyaient plus sur des phénomènes de découverte. Il est important pour nous de contrôler que ces hypothèses de travail sont correctes. Pour ce faire, nous introduisons, dans les deux équations, en tant que variables dépendantes des variables de retard concernant les deux types de ressources économiques. Si il se trouve que la variable de retard 'ressources économiques traditionnelles' a un impact négatif sur le développement des ressources économiques traditionnelles l'année suivante, cela signifiera en effet que ces ressources économiques traditionnelles sont développées plus rapidement par les opérateurs les moins performants au départ, et donc probablement que ces opérateurs parviennent à imiter les opérateurs les plus performants. A l'inverse, si il se trouve que la variable de retard 'ressources économiques nouvelles' a une impact positif sur le développement des ressources économiques nouvelles l'année suivante, alors cela signifiera que ces ressources économiques nouvelles sont développées plus rapidement par les

[12] Des analyses complémentaires, non présentées ici, ont montré que les résultats étaient identiques lorsque le PIB était remplacé dans nos équations par le nombre de lignes téléphoniques dans le pays ou par l'investissement du pays.

opérateurs les plus performants, et que ceux-ci creusent donc l'écart par rapport aux plus faibles. C'est ce que l'on peut attendre si le développement des ressources nouvelles est plus fondé sur la découverte d'opportunités que sur des systèmes d'incitation appropriés. En effet, il est beaucoup plus difficile d'imiter la découverte d'opportunités que les systèmes d'incitation (TEECE et alii, 1997).

De même, il est intéressant de voir si les ressources économiques traditionnelles ont un impact positif sur le développement des ressources économiques nouvelles, et vice versa. On peut en effet attendre ce type de résultat lorsqu'on fait l'hypothèse que l'entreprise développe des ressources nouvelles en s'appuyant sur les ressources dont elle dispose déjà, combinées à des informations qui étaient jusque là ignorées. Des coefficients positifs pour ces deux variables de retard renforceraient donc la vision de la firme soutenue au chapitre III.

d. Variables 'années'

La dernière batterie de variables de contrôle est celle regroupant les variables binaires correspondant à chacune des années de notre échantillon, déjà évoquées précédemment. Ces variables sont destinées à prendre en compte des changements liés à une période précise intervenue pendant le processus de déréglementation et qui toucherait tous les opérateurs européens.

Le tableau suivant récapitule la définition des différentes variables, leur nature et leur source.

Tableau 22 : Récapitulatif des variables

NOM	DEFINITION	VARIABLE D'APPROXIMATION POUR	SOURCE	NATURE
VARIABLES DEPENDANTES				
Ressources économiques traditionnelles				
CAPATECHNO	Taux de numérisation des lignes principales	Indicateur des possibilités technologiques du réseau	OCDE (1999)	Continue
PRODUC	Lignes principales / nombre d'employés	Indicateur de productivité de l'opérateur	OCDE (1999)	Continue
QUALISER	Nombre moyen de jours de dérangements annuels par an pour 100 lignes	Indicateur de la qualité du service proposé par l'opérateur pour ses services traditionnels	OCDE (1999), UIT (1997)	Continue
Ressources économiques nouvelles				
MOBIL	Taux de pénétration du téléphone mobile dans le pays	Indicateur de la capacité à saisir une opportunité technologique	OCDE (1999), IDATE	Continue
DIVSEC	1 - (CA communications / CA total)	Indicateur de diversification des activités (% de l'activité hors communications téléphoniques)	Rapports d'activité, UIT	Continue
DIVGEO	Nombre de pays dans lesquels l'opérateur est présent (toutes activités confondues)	Indicateur de diversification internationale	Presse, IDATE, rapports d'activités	Continue
VARIABLES INDEPENDANTES				
Indicateur d'avancée de la déréglementation dans chaque pays				
DERECENTRAUX	De 1 à 8, chaque unité représentant une avancée de la déréglementation des marchés centraux	Degré d'avancement de la déréglementation des marchés centraux	IDATE, UIT, OCDE	Continue
DERECOMPLE	De 1 à 6, chaque unité représentant une avancée de la déréglementation des marchés complémentaires	Degrés d'avancement de la déréglementation des marchés complémentaires	IDATE, IUT, OCDE	Continue
Ressources visant à influencer la décision politique (RPOL)				
RCHOM	Nombre d'employés de l'entreprise / Population active du pays	Influence potentielle de l'ancien monopole sur le taux de chômage	OCDE, rapports d'activité	Continue
RLIC	Effectif de l'opérateur. - (Produc au Japon) * (nombre de lignes de l'opérateur)	Nombre d'employés que l'opérateur devra licencier pour être au niveau de productivité des meilleurs pays déréglementés	OCDE, rapports d'activité	Continue
Ressources visant à influencer les décisions bureaucratiques (RBUR)				
SUBCROI1	Tarif moyen des communications longue distance - tarif moyen des communications locales	Indicateur des subventions croisées et donc du maintien de liens étroits avec les autorités de régulation	OCDE, Eurodata Foundation	Continue
SUBCROI2	Tarif moyen des communications des entreprises – tarifs moyens des communications locales	Indicateur des subventions croisées et donc du maintien de liens étroits avec les autorités de régulation	OCDE, Eurodata Foundation	Continue
Variables de contrôle				
CEE	0 tant que le pays n'appartient pas à la CEE, 1 quand il y appartient	Influence de l'appartenance du pays à la CEE	CEE	Binaire
PIB	PIB du pays de l'opérateur	Activité économique du pays	OCDE (1999)	Continue

Section 3. Méthodes et résultats

§ 1. Validation des mesures utilisées

A. Mode de validation

Nous proposons dans notre analyse empirique de construire les deux types de ressources économiques comme des variables latentes construites à travers de variables observables. Compte tenu de la difficulté d'évaluation de nombreux construits, il s'agit aujourd'hui d'une pratique relativement courante en stratégie. Nous considérons d'abord la validité des mesures des ressources économiques, qui sont construites dans notre modèle comme des variables latentes. Cela signifie qu'elles ne sont pas directement observables et qu'elles doivent être construites comme des approximations réalisées à partir de plusieurs variables différentes. Il est ainsi important de s'assurer que les variables manifestes sont de bonne qualité et contribuent bien à la formation des variables latentes sous-jacentes.

Pour chacune des deux variables latentes destinées à mesurer les ressources économiques des anciens monopoles, nous procédons de la manière suivante. D'abord, nous réalisons une analyse composantes principales (ACP) sur chaque bloc de variables manifestes, avec pour objectif de vérifier le caractère unidimensionnel des deux blocs considérés. En effet, l'ensemble des variables manifestes ne contribue à la construction d'une même variable latente que lorsque l'ACP permet de dégager un seul axe factoriel (TENENHAUS, 1994). Les variables manifestes qui ne convergent pas vers un même axe factoriel doivent être écartées car elles ne mesurent pas de manière effective la variable latente qu'elles sont censées mesurer.

Ensuite, nous considérons l'Alpha de Cronbach afin d'obtenir un indice synthétique de la cohérence des variables manifestes utilisées pour mesurer chaque variable latente. Un coefficient proche de 1 indique que les variables manifestes mesurent bien la même variable latente. A l'inverse, un coefficient proche de 0 indique que les variables manifestes ne mesurent pas la même chose. Un coefficient minimum de 0.6 est généralement considéré comme suffisant, notamment dans le cas d'études exploratoires (EVRARD et alii, 1993).

Enfin, nous vérifions que les conditions de validité discriminante sont bien remplies, c'est à dire que les variables manifestes censées représenter des variables latentes différentes sont faiblement corrélées entre elles (FORNELL et LARCKER, 1981).

B. Analyse des différentes mesures

a. Analyse en composantes principales et cohérence des variables latentes

La fiabilité des variables manifestes peut être évaluée d'après les corrélations qui les relient aux variables latentes qu'elles sont censées représenter. Ces corrélations sont généralement appelées *loadings*. Pour qu'une variable latente soit considérée comme fiable, son *loading* doit être supérieur à 0.7. Toutefois, dans le cas où l'apport conceptuel réalisé apparaît important, on peut retenir des items dont les *loadings* sont de 0.6. Les *loadings* des variables construites pour notre analyse empirique apparaissent dans le tableau suivant, ainsi que les alphas de Cronbach correspondant à chaque variable latente.

Tableau 23 : Loadings pour les différentes variables latentes construites

Variables	Nom du facteur obtenu	Loadings
Ressources économiques traditionnelles	Alpha = 0.74	
Productivité		.89
Qualité		.84
Numérisation du réseau		.72
Ressource économique nouvelle	Alpha = 0.71	
Pénétration du téléphone mobile		.76
Diversification géographique		.74
Diversification sectorielle		.68
Ressources visant à influencer la décision politique	Alpha = 0.81	
Effet indirect sur l'emploi		.85
Effet direct sur l'emploi		.79
Ressources visant à influencer la décision réglementaire	Alpha = 0.79	
Subventions croisées 1		.77
Subventions croisées 2	Capacité à influencer la décision réglementaire	.89

Les *loadings* apparaissent ici satisfaisants, étant presque tous supérieurs à 0.7. Seule la variable 'productivité' au sein des ressources traditionnelles et la variable 'diversification sectorielle' au sein des ressources économiques nouvelles sont inférieures à ce seuil, mais seulement d'extrêmement peu, si bien que cela ne devrait pas nuire à la fiabilité des mesures. Il en est de même pour la cohérence des différentes variables, évaluée par les *alphas de Cronbach*.

b. Validité discriminante

La validité discriminante sert à vérifier que les variables manifestes censées représenter des variables latentes différentes sont faiblement corrélées entre elles. La validité discriminante est satisfaisante lorsqu'une variable latente partage plus de variance avec les variables manifestes qui sont censées la représenter qu'avec n'importe quelle autre variable latente. Pour vérifier que la condition de validité discriminante est satisfaisante, il suffit de développer la matrice des corrélations entre les variables latentes et d'y intégrer la corrélation de chaque variable latente avec ses variables manifestes. Pour vérifier que chaque variable latente partage plus de variance avec les variables manifestes qui sont censées la représenter qu'avec les autres variables manifestes, il suffit de vérifier que les valeurs situées sur la diagonale (i.e. corrélations des variables latentes avec elles-mêmes) sont supérieures aux valeurs situées hors de la diagonale (i.e. corrélation des variables latentes avec les autres variables latentes)[13].

Tableau 24 : Matrice de validité discriminante

	1.	2.	3.	4.
1. Ressources économiques traditionnelles	.76			
2. Ressources économiques nouvelles	.35	.71		
3. Ressources visant à influencer la décision politique	-.25	-.07	.88	
4. Ressources visant à influencer la décision bureaucratique	.11	-.37	.12	.79

La condition de validité discriminante apparaît ici satisfaite. Les valeurs situées sur la diagonale de la matrice sont très nettement supérieures aux valeurs situées hors de la diagonale. Chaque variable

[13] La matrice des corrélations concernant toutes les variables considérées ici est fournie en annexe à la fin de ce chapitre.

latente partage donc plus de variance avec ses variables manifestes qu'avec les autres variables latentes.

La conclusion de cette analyse est que les variables construites pour évaluer les ressources économiques et les ressources politiques des anciens monopoles apparaissent fiables. Nous pouvons donc poursuivre l'analyse empirique.

§ 2. Méthodes d'analyse des données

A. Spécification du modèle économétrique

La spécification du modèle économétrique signifie sa formulation mathématique définitive (GIRAUD et CHAIX, 1994 : 15). Pour tester les hypothèses définies précédemment, nous estimons ici deux équations correspondant au développement de chacun des types de ressources économiques mais possédant les mêmes variables explicatives. Les deux équations sont traitées séparément, notre objectif étant d'estimer l'impact des stratégies politiques défensives sur le développement de chacune des ressources économiques. Nous ne proposons donc pas ici un modèle d'équations simultanées[14].

(1) $\Delta RET_i = a + b_1 DERECENTRAUX_{i-1} + b_2 DERECOMP_{i-1} + b_3 RPOL_{i-1} + b_4 RBUR_{i-1} + b_5 RET_{i-1} + b_6 REN_{i-1} + b_7 PIB_{i-1} + + b_8 CEE_{i-1} + ANNEES + e_i$

(2) $\Delta REN_i = a + b_9 DERE_{i-1} + b_{10} DERECOMP_{i-1} + b_{11} RPOL_{i-1} + b_{12} RBUR_{i-1} + b_{13} RET_{i-1} + b_{14} REN_{i-1} + b_{15} PIB_{i-1} + b_{16} CEE_{i-1} + ANNEES + e_i$

où les variables à expliquer sont
RET_i = ressources économiques traditionnelles à la période i ;
REN_i = ressources économiques nouvelles à la période i ;

où les variables explicatives centrales à notre analyse sont
$DERECENTRAUX_i$ = degré de réglementation des marchés centraux à la période i ;
$DERECOMP_i$ = degré de réglementation des marchés complémentaires à la période i
$RPOL_i$ = ressources politiques tournées vers le gouvernement à la période i ;
$RBUR_i$ = ressources politiques tournées vers la bureaucratie à la période i ;

et où les variables de contrôle sont
PIB_i = PIB du pays de l'ancien monopole à la période i ;
CEE_i = effet spécifique lié à l'appartenance du pays à la Communauté Européenne à la période i ;
ANNEEi =effet spécifique lié à une année i de l'échantillon ;
et où e_i est le terme d'erreur.

[14] Cela pourrait constituer un développement ultérieur de notre approche, mais nécessite d'expliquer le développement de chacune des ressources économiques avec des variables explicatives différentes (KMENTA, 1986).

Dans les deux équations, nous utilisons la notation ΔX_i pour caractériser l'évolution de la variable X entre la période i et i-1, considérée ici comme la différence de valeur de la variable entre ces deux périodes. Pour des raisons de clarté et pour ne pas alourdir l'expression, nous n'indiquons pas ici de notation correspondant aux opérateurs. Toutefois, nous considérons bien ici un panel, où les variations s'opèrent aussi bien dans le temps qu'entre entreprises.

Nous ajoutons deux variables RET_{i-1} et REN_{i-1} au côté droit de notre équation. Ces deux variables sont des variables de retard des variables dépendantes de notre équation *(lag variables)*. Comme nous l'avons expliqué précédemment, ces variables vont nous permettre de contrôler que certaines de nos hypothèses sous-jacentes concernant la théorie de la firme sont confirmées. En effet, ces variables vont nous permettre d'observer si certaines ressources sont plus difficiles à imiter que d'autres (selon le signe du coefficient des variables de retard dans les deux équations). En référence à notre cadre théorique, on peut penser en effet que les ressources économiques nouvelles seront plus difficiles à développer que les ressources économiques traditionnelles, et que, donc, seuls les opérateurs les plus performants seront à même de les développer et creuseront l'écart avec les moins performants. Dans ce cas, REN_{i-1} aura alors un coefficient positif et significatif dans l'équation 2. A l'inverse, si les ressources économiques traditionnelles peuvent être plus facilement imitées par les anciens monopoles, alors les opérateurs les moins performants parviendront à les développer plus rapidement que les leaders. Dans ce cas, RET_{i-1} aura un coefficient négatif dans l'équation 1. En d'autres termes, il y aura un effet de rattrapage des opérateurs les plus performants par les opérateurs les moins performants.

De même, ces variables nous permettront de vérifier le caractère cumulatif des ressources économiques au cours de leur développement, c'est à dire que le développement des ressources économiques, même lorsqu'il s'agit de ressources nouvelles, dépend en partie des ressources existantes. Ainsi, si RET_{i-1} a un coefficient positif et significatif dans l'équation 2 et si REN_{i-1} a un coefficient positif dans l'équation 1, cela indiquera que le développement de ressources a bien un aspect cumulatif et que plus de ressources développées signifieront plus d'opportunités de développement de nouvelles ressources.

Nous avons encore ajouté dans les deux équations des variables binaires ANNEE (prenant une valeur de 1 pour une année considérée et de 0 sinon), permettant de contrôler des éléments conjoncturels, liés par exemple à des évolutions technologiques dont profitent toutes les entreprises du secteur.

C. Méthode d'estimation choisie

Notre échantillon étant un panel, de nombreux problèmes économétriques apparaissent, qui rendent inefficaces l'utilisation d'une régression linéaire traditionnelle pour estimer nos équations (TENENHAUS, 1996). Deux types de problèmes apparaissent pour ce type de données. D'abord, des problèmes d'autocorrélation, ou de corrélation sérielle (BALTAGI, 1995). Ensuite, des problème d'hétéroscédasticité (GREENE, 1990 : 504). De plus, le problème est encore compliqué par le fait que nous avons des variables de retard[15] dans la partie droite de nos équations, ce qui rend inefficace l'usage de certaines méthodes économétriques et rend certains instruments de contrôle peu fiables (comme par exemple le test de Durbin-Watson) (GREENE, 1990 : 305).

La méthode que l'on trouve dans la plupart des travaux empiriques fondés sur ce type d'échantillon est une méthode en deux temps[16], où est d'abord estimée une première équation incluant un auto-régresseur, puis où les valeurs des coefficients obtenus par l'estimation de cette première équation sont ensuite utilisés pour estimer l'équation principale, elle-même pondérée pour résoudre les problèmes d'hétéroscédasticité[17] (BALTAGI, 1995 : 284). Dans notre cas, ce type de méthode présente deux inconvénients. Le premier est la complexité de la manipulation, qui peut conduire à des erreurs. C'est notamment le cas quand il s'avère nécessaire d'introduire un processus autorégressif d'ordre supérieur à 1 (GIRAUD et CHAIX, 1994 : 175). De même, la méthode proposée ici est beaucoup plus simple dans le sens où elle permet d'estimer directement des modèles où les paramètres ne sont pas linéaires. Le second avantage de cette méthode vient du fait qu'elle est compatible avec la présence de variables de retard dans la partie droite de l'équation à estimer (GREENE, 1990 : 305). Cela n'est généralement pas le cas des méthodes traditionnellement utilisées puisqu'elles supposent que les

[15] Le terme anglais, « *lag variables* », est aussi souvent utilisé dans les analyses économétriques.
[16] Comme par exemple les méthodes du type Cochran-Orchutt ou Durbin (GREENE, 1990 : 515).

différentes unités en colonne dans notre base de données partagent des paramètres d'autocorrélation communs.

La méthode utilisée ici est d'estimer les écarts types en utilisant un estimateur robuste de la matrice des covariances selon le modèle développé par NEWEY et WEST (1987). Ce modèle est aussi celui recommandé par GREENE (1997 : 503-506) pour l'estimation de données de panel. Cet estimateur de la matrice des covariances permet en effet de remédier aux problèmes de corrélation sérielle jusqu'à un écart précisé à l'avance, ainsi qu'aux problèmes d'hétéroscédasticité de forme inconnue. La méthode développée par NEWEY et WEST a toutefois été développée pour estimer des séries temporelles, et non pas des données de panel. Nous avons donc dû changer quelque peu cette méthode d'estimation pour l'appliquer à notre problème d'estimation, en suivant les directions de GREENE (1997 : 505).

L'estimateur de la matrice des covariances développé par Newey-West est au départ de la forme suivante :

$$V = T\,(X'X)^{-1}\,S(X'X)^{-1} \text{ où } S = T^{-1}\left(\sum_{t=1}^{T} e^2_t x_t x'_t + \sum_{l=1}^{L}(l/L+1)\sum_{t=l+1}^{T} e_t e_{t-1}(x_t x'_{t-1} + x_{t-1}\,x'_t)\right)$$

et X est la matrice de régression, x_t est un vecteur représentant la ligne t de la matrice, T est le nombre d'observations de la série temporelle, K est le nombre de régresseurs, e_t est un estimateur des erreurs, et L est la fenêtre de retard (c'est à dire l'ordre de corrélation maximum jusqu'auquel l'estimateur est robuste).

La version permettant d'analyser un panel, utilisée ici, est une extension de cette version développée par Newey-West pour les séries temporelles. Nous faisons d'abord l'hypothèse que les N unités « cross-section » sont indépendantes les unes des autres, S_n est le construit pour chaque unité n, et on effectue la moyenne des N valeurs qui en résultent pour obtenir un estimateur robuste de S. Cette méthode est celle proposée par DRISCOLL et KRAAY (1998) et FROOT (1989). Nous avons utilisé pour cela le logiciel E-views, version 3.0, que nous avons programmé pour effectuer ces corrections et obtenir directement les résultats[18].

---

[17] Pour un exemple de l'utilisation de cette méthode en stratégie, voir par exemple RUSSO (1992).
[18] Merci à Bennet Zelner pour avoir accepté de partager ses connaissances sur ce sujet.

§ 3. Résultats

Le tableau suivant affiche les résultats des régressions menées ici, d'abord avec pour variable dépendante l'évolution des ressources économiques traditionnelles, puis l'évolution des ressources économiques nouvelles. La matrice des corrélations concernant toutes les variables considérées ici est fournie en annexe, à la fin de ce chapitre.

Tableau 25 : Résultats des estimations

Variables	Développement des ressources économiques traditionnelles (ΔRET)	Développement de ressources économiques nouvelles (ΔREN)
Terme constant	0.27	0.21
Déréglementation des marchés centraux (DERECENT)	0.23**	0.22**
Déréglementation des marchés complémentaires (DERECOMP)	0.27**	0.06
Ressources visant à influencer la décision politique (RPOL)	-0.11*	-0.01
Ressources visant à influencer la décision bureaucratique (RBUR)	0.13*	-0.15**
Ressources économiques traditionnelles (LagRET)	-0.19**	0.03
Ressources économiques nouvelles (LagREN)	0.15*	0.18*
Appartenance à la CEE (EC)	0.03	-0.08
PIB du pays (PIB)	0.07	0.15*
DUM1983	-	-
DUM1984	-0.01	-0.01
DUM1985	-0.04	-0.03
DUM1986	0.12	-0.01
DUM1987	0.22*	-0.04
DUM1988	0.22**	-0.03
DUM1989	0.41**	-0.06
DUM1990	0.36**	0.12
DUM1991	0.45**	0.09
DUM1992	0.48**	0.08
DUM1993	0.35**	0.15*
DUM1994	0.32**	0.25**
DUM1995	0.08	0.33**
DUM1996	0.07	0.01
DUM1997	0.12	0.02
DUM1998	0.08	0.03
N	210	210
R^2 (ajusté)	0.39	0.28

Les coefficients pour les variables binaires correspondant aux années (variables ANNEE) ne sont pas reportés ici.
*Seuils de signification : *(p<0.1); **(p<0.05)*

A. Analyse des coefficients correspondant aux hypothèses 1, 2, 3a, 3b

Il convient tout d'abord de noter que la variable « avancée de la déréglementation des marchés centraux » (DERECENT) a une influence positive sur le développement des deux types de ressources économiques. Cela signifie donc que, quand le processus de déréglementation des marchés centraux est freiné par les stratégies politiques de certains acteurs[19], le développement des ressources économiques au sein de l'ancien monopole est lui-aussi ralenti. Ce résultat est donc compatible avec nos hypothèses concernant l'importance des marchés centraux, à la fois pour créer des incitations favorables au développement des ressources économiques (comme le montre l'influence positive sur le développement des ressources traditionnelles, hypothèse 1) et pour nourrir la firme en informations lui permettant de mettre en place la fonction de « vigilance » (comme le montre l'influence positive sur le développement des ressources nouvelles, hypothèse 2).

Les résultats sont en revanche plus mitigés en ce qui concerne la variable « avancée de la déréglementation des marchés complémentaires ». Son influence est positive sur le développement des ressources traditionnelles (hypothèse 3a validée), mais est faible et non significative sur le développement des ressources nouvelles (hypothèse 3b non validée). En ce sens, et si nos postulats sont justes, la fonction de calcul économique apparaît avoir plus d'impact sur le développement des ressources traditionnelles que sur le développement des ressources nouvelles.

A terme, il est toutefois difficile pour un ancien monopole de télécommunications d'espérer devenir un acteur international prépondérant sans accepter une certaine déréglementation de son marché intérieur. Il s'agit donc là d'une des limites d'une stratégie défensive intégrée, limite qui oblige les dirigeants de la firme d'évoluer vers une autre stratégie intégrée.

B. Analyse des coefficients correspondant aux hypothèses 4a, 4b, 5a et 5b

Comme nous en avions fait l'hypothèse, le maintien de fortes ressources destinées à influencer les décisions politiques a une influence négative et significative sur le développement des ressources

[19] L'ancien monopole est un de ces acteurs, mais n'est pas nécessairement le seul, tant nous avons vu que plusieurs autres avaient intérêt à conserver la réglementation et la gouvernance réglementaire existante, notamment les autorités de régulation en place, ou les fournisseurs d'infrastructure et d'équipement.

économiques traditionnelles. L'hypothèse 4a est donc validée. De même, les ressources visant à influencer la décision bureaucratique ont un impact significatif et négatif sur le développement des ressources économiques nouvelles. L'hypothèse 5b est alors validée.

Le coefficient associé aux ressources visant à influencer la décision politique est aussi négatif dans l'équation concernant les ressources économiques nouvelles, comme nous l'espérions, mais n'est pas significatif. Il n'est donc pas possible de conclure en ce qui concerne l'hypothèse 4b.

En revanche, notre analyse empirique délivre aussi un résultat plus surprenant. Le premier de ces résultats concerne l'impact des ressources visant à influencer la décision bureaucratique sur le développement des ressources économiques traditionnelles. Le signe affecté au maintien de ces ressources politiques est en effet positif et significatif, alors que nous attendions un signe négatif. Cela signifie que le maintien de ressources visant à influencer la décision bureaucratique permet de soutenir le développement des ressources économiques traditionnelles, et donc que cette stratégie intégrée s'avère être d'une certaine efficacité. L'hypothèse 5a est alors rejetée par notre analyse empirique. Nous reviendrons en détail sur la manière d'interpréter ce résultat dans la discussion.

C. Analyse des variables de retard introduites dans les équations

Le tableau suivant résume les résultats de notre analyse empirique en ce qui concerne les variables de retard.

Tableau 26 : Analyse des résultats concernant les variables de retard

Variables concernées	**Signe escompté**	**Signe obtenu**
Influence de lagRET sur ΔRET	-	-
Influence de lagRET sur ΔREN	+	*Non significatif*
Influence de lagREN sur ΔRET	+	+
Influence de lagREN sur ΔREN	+	+

Un premier résultat intéressant est que la variable RET_{i-1} a un coefficient négatif et significatif pour expliquer RET. Cela signifie que, quand les opérateurs ont des ressources économiques traditionnelles faibles au début du processus de déréglementation, ils développent ces mêmes

ressources plus rapidement que opérateur pour lequel ce niveau de départ était élevé. Cela vient probablement du fait que les opérateurs les plus faibles au départ peuvent imiter les réorganisations opérées chez les opérateurs les plus en avance, et peuvent ainsi éviter les erreurs faites par d'autres et être plus efficace pour le développement de leurs propres ressources. Ce résultat sera sans doute à rapprocher du précédent dans la mesure où les opérateurs ayant de faibles ressources économiques traditionnelles sont ceux qui ont les incitations les plus fortes à protéger leur marché par des stratégies politiques car ce sont eux qui seront le plus fortement concurrencés par de potentiels nouveaux entrants.

A l'inverse, la variable de retard concernant les ressources économiques nouvelles (REN_{i-1}) a un coefficient significatif mais cette fois positif pour les ressources économiques nouvelles. Ainsi, pour ce qui est des ressources économiques nouvelles, les opérateurs leaders conservent leur avantage sur les suiveurs. L'imitation des mesures adoptées par les leaders est donc beaucoup moins efficace dans le cas des nouvelles ressources économiques qu'elle ne l'était pour les ressources économiques traditionnelles. Comme nous en avions fait l'hypothèse, ces ressources économiques traditionnelles réclament un niveau supérieur de calcul économique et de vigilance, soit donc des savoir-faire beaucoup plus difficiles à imiter que les mécanismes d'incitation qui prévalent pour les ressources économiques traditionnelles. Il s'agit de résultats importants pour nous dans la mesure où ils tendent à valider notre approche de la firme et du mode de développement des ressources économiques nouvelles fondé sur la découverte entrepreneuriale, et non pas seulement sur des mécanismes d'incitations.

Enfin, la variable de retard correspondant aux ressources économiques nouvelles (REN_{i-1}) a un impact positif sur le développement des ressources économiques traditionnelles (RET), alors que l'inverse n'est pas vrai. Cela suggère donc que le développement de ressources économiques nouvelles permet aussi de découvrir de nouvelles combinaisons et d'améliorer les incitations et la fonction de calcul économique au sein de la firme. En revanche, un fort développement des ressources économiques traditionnelles n'est pas suffisant pour garantir le découverte d'opportunités menant au développement de ressources économiques nouvelles.

D. Analyse des autres variables de contrôle

En ce qui concerne les autres variables de contrôle, il convient tout d'abord de noter que le coefficient correspondant à la variable PIB est positif et significatif dans le cas où la variable dépendante est le développement des ressources nouvelles de la firme. Les pays les plus grands ont donc un avantage en terme de développement de ressources nouvelles. Des arguments tels que l'accès aux marchés financiers permettant de financer plus facilement les investissements réalisés peuvent être avancés pour expliquer ce phénomène.

De plus, l'étude des variables binaires concernant les années est aussi intéressante. Dans le cas des ressources économiques traditionnelles, les années 1987 à 1994 ont une influence positive, tandis que ce sont les années 1993 à 1995 dans le cas des ressources économiques nouvelles. Il y a donc des changements importants qui se sont produits au cours de ces périodes et qui n'ont pas été pris en compte explicitement par nos modèles d'analyse empirique. Ces dimensions sont probablement liées à des changements réalisés à l'intérieur des anciens monopoles pour s'adapter à la concurrence.

§ 4. Discussion des résultats obtenus

A. Apports de la recherche

Les deux tableaux suivants récapitulent les résultats obtenus, et les comparent aux hypothèses formulées précédemment. Nous discutons par la suite ces résultats.

Tableau 27 : Hypothèses acceptées et rejetées

Hypothèses	Variables concernées	Signe escompté	Signe obtenu	Validation des hypothèses
Hypothèse 1	Influence de DERECENT sur ΔRET	+	+	**Validée**
Hypothèse 2	Influence de DERECENT sur ΔREN	+	+	**Validée**
Hypothèse 3a	Influence de DERECOMP sur ΔRET	+	+	**Validée**
Hypothèse 3b	Influence de DERECOMP sur ΔREN	+	+	*Non significative*
Hypothèse 4a	Influence de RPOL sur ΔRET	-	-	**Validée**
Hypothèse 4b	Influence de RPOL sur ΔREN	-	-	*Non significative*
Hypothèse 5a	Inlfuence de RBUR sur ΔRET	-	+	*Rejetée*
Hypothèse 5b	Influence de RBUR sur ΔREN	-	-	**Validée**

Les résultats obtenus permettent donc de valider les propositions fondamentales formulées au chapitre IV pour le cas des opérateurs de télécommunication en Europe. D'abord, sont validées les hypothèses concernant le rôle du développement des marchés extérieurs en terme de développement de ressources économiques, de freiner de manière trop radicale le processus de déréglementation. Le résultat direct de la stratégie intégrée consistant à freiner le processus de déréglementation (que ce soit pour les marchés centraux ou les marchés complémentaires) et donc gagner du temps pour développer des ressources économiques nouvelles ou améliorer les ressources existantes, est donc source de coût, que nous avons appelé coût d'intégration stratégique. Au moment où le processus de déréglementation s'étendra par-delà les frontières nationales, certains des opérateurs européens se trouveront en situation difficile par rapport à leurs homologues dont le développement de ressources aurait profité d'un processus de déréglementation plus rapide.

Ensuite, comme nous en avions fait l'hypothèse, le maintien à un niveau élevé de certaines ressources politiques, qui est nécessaire pour le succès d'une stratégie politique défensive de la part de l'ancien monopole, s'avère créateur de rigidités à l'intérieur de la firme. Cela confirme l'existence de coûts d'intégration organisationnels. Toutefois, si cette hypothèse semble globalement soutenue par les résultats empiriques, les résultats obtenus invitent toutefois à nuancer l'analyse. En effet, il n'y a que deux cas dans lesquels notre hypothèse générale est véritablement soutenue. D'abord dans le cas de la combinaison entre les ressources visant à influencer la décision publique et les ressources économiques traditionnelles, et dans le cas de la combinaison entre les ressources visant à influencer la décision bureaucratique et les ressources économiques nouvelles. Dans les deux autres, le résultat est soit non-significatif (Hypothèse 4b), soit contraire à l'hypothèse que nous avions formulée (Hypothèse 5a).

Ces résultats plus contrastés que nous en avions fait l'hypothèse ne remettent toutefois pas en cause la validation de l'hypothèse générale. En effet, comme nous l'avons souligné précédemment, les ressources visant à influencer la décision politique ont une influence négative sur le développement des ressources économiques traditionnelles, tandis que les ressources visant à influencer la décision bureaucratique ont une influence négative sur le développement des ressources économiques nouvelles. Conserver une stratégie politique totalement défensive, c'est à dire fondée sur le maintient

de fortes ressources politiques traditionnelles, tout au long du processus de déréglementation finit par pénaliser non seulement le développement des ressources économiques traditionnelles mais aussi des ressources nouvelles de l'ancien monopole.

Toutefois, les résultats obtenus semblent indiquer que l'entreprise déréglementée peut aussi utiliser efficacement ses ressources politiques traditionnelles pendant un temps pour soutenir le développement de certaines ressources économiques. C'est notamment le cas lorsque l'ancien monopole utilise sa capacité à influencer la décision bureaucratique pour freiner le processus de déréglementation et développer dans le même temps ses ressources économiques traditionnelles. Cette stratégie intégrée est probablement efficace pour un opérateur dont les ressources économiques traditionnelles sont faibles au départ, et qui cherche donc avant tout à rattraper son retard plutôt que de se concentrer sur le développement de ressources économiques nouvelles.

Dans cette optique, la stratégie intégrée qui consiste à maintenir les contrats implicites existants avec les autorités bureaucratiques tout en se concentrant sur le développement de ressources économiques traditionnelles, est une stratégie d'une certaine efficacité, notamment pour les opérateurs qui pensent avoir un certain retard pour ce qui est des ressources économiques traditionnelles. En effet, certains monopoles ont vraiment besoin de développer leurs ressources économiques traditionnelles pour être compétitifs, tandis que les autorités bureaucratiques y trouvent un intérêt puisque les performances de l'ancien monopole pour ce qui est de la fourniture de services traditionnels fait partie de la mission assignée à ces autorités (et fait donc partie de la fonction d'utilité des bureaucrates qui la composent).

Cette stratégie devrait s'avérer être particulièrement efficace pour les entreprises déréglementées accusant un fort retard du point de vue de leurs ressources économiques traditionnelles. Les activités politiques défensives axées sur une relation avec les autorités bureaucratiques permettront à ces anciens monopoles de développer leurs ressources économiques traditionnelles et d'être ainsi mieux armés face à la concurrence des nouveaux entrants, sans pour autant que les ressources politiques utilisées ne soient un obstacle à ce développement à l'intérieur de la firme.

Bien entendu, cette stratégie intégrée ne peut être adoptée trop longtemps par l'ancien monopole car elle pénalise le développement de ressources économiques nouvelles. Ainsi, il ne s'agit que d'une

stratégie de « rattrapage », qui doit être remise en cause quand le besoin de développement de nouvelles ressources économiques se fait trop pressant. Ces résultats empiriques ne remettent donc pas en cause notre approche selon laquelle l'ancien monopole adopte rapidement une stratégie défensive intégrée aux premières heures du processus de déréglementation, puis tend à l'abandonner quand les besoins en terme de développement de ressources économiques nouvelles s'en font sentir.

En revanche, les résultats empiriques obtenus apportent un nouveau questionnement qui n'apparaissait pas jusque là dans notre réflexion théorique. Ce questionnement porte sur le choix des ressources utilisées par l'ancien monopole pour pratiquer une stratégie défensive intégrée. Ces résultats appellent donc en quelque sorte à un raffinement de l'approche proposée au chapitre IV, avec notamment une typologie plus fine des stratégies intégrées des anciens monopoles, qu'il conviendra d'articuler elle-même avec les conséquences potentielles en terme de performance de l'entreprise. Pour ce faire, il convient sans doute d'analyser de manière plus approfondie les questions d'intégration pour les différents types de ressources dont dispose la firme. Cela fera l'objet d'une recherche ultérieure.

B. Limites de l'analyse empirique et perspectives de recherches futures

Le travail empirique réalisé ici comporte aussi plusieurs limites importantes. La première concerne les variables et les données considérées, que ce soit pour la mesure des ressources économiques et politiques de la firme, ou bien des mécanismes (incitation, information) liés au fonctionnement réhabilité des marchés économiques (complémentaires et centraux). Toutes ces mesures sont sujettes à discussion et à amélioration. Notre approche était ici totalement exploratoire puisque aucune étude de référence ne pouvait nous guider dans notre travail. Des travaux ultérieurs devront s'attacher à développer de nouvelles méthodologies, et à confirmer ou amender les résultats proposés ici.

Une autre limite vient du fait que nous avons considéré ici uniquement le développement des ressources économiques comme variable dépendante, et cela au détriment de deux autres variables dépendantes. La première de ces deux variables non prises en compte par notre étude est la performance de l'ancien monopole. Nous nous sommes concentrés ici sur le développement des

ressources économiques, qui nous semblait central dans une période de transition vers la concurrence et de transformation en conséquence de l'entreprise. Pourtant, avec un peu plus de recul, il sera extrêmement intéressant de rapprocher nos résultats de variables de performances de ces anciens monopoles.

L'autre variable dépendante qui aurait pu être considérée est le changement stratégique lui-même. Notre approche théorique suggère en effet que les coûts d'intégration stratégiques ont un effet dépressif sur la capacité des anciens monopoles à développer ses ressources économiques, ce qui l'oblige par la suite à renoncer à sa stratégie défensive intégrée pour se tourner vers une stratégie proactive intégrée. Seule la première partie de cette proposition est en fait testée ici. Nous avons tenté de mettre en lumière l'existence de ces coûts d'intégration, ce qui nous semble être une contribution intéressante, mais nous n'avons en revanche pas montré directement l'impact de ces coûts d'intégration sur le changement stratégique opéré par la firme. Il s'agit là d'une limite importante que, là encore, d'autres travaux devront dépasser. Dans notre cas, c'est essentiellement la difficulté d'observation du changement stratégique pour chacune des entreprises de notre échantillon qui nous a empêché de mener à bien cet aspect de la recherche. Il était en effet extrêmement difficile de déterminer précisément pour chaque opérateur quand ce changement s'est opéré. Cette difficulté est d'ailleurs d'autant plus grande que ce changement stratégique est émergent[20], et donc très complexe à dater précisément. Des approches plus qualitatives sont probablement plus parlante sur ce point. Le chapitre VI de cette thèse, qui propose l'étude de cas approfondie de la déréglementation des télécommunications britanniques, considère par exemple cette question. Pour rester dans le domaine des analyses quantitatives, le travail de SMITH et GRIMM (1987), qui se fonde sur des questionnaires adressés à des experts pour identifier les changements stratégiques des entreprises déréglementées dans le secteur du rail aux Etats Unis, peut être une méthodologie permettant d'analyser ces changements de stratégie intégrée dans le cas des télécommunications européennes.

[20] Au sens que donne MINTZBERG (1978) à ce terme.

CONCLUSION DU CHAPITRE V

Tableau 28 : Apports du chapitre V aux propositions développées au chapitre IV

Propositions	Commentaires
P 1 : L'adoption par l'ancien monopole d'une stratégie défensive intégrée freine le processus de déréglementation, limite ainsi les incitations crées par la concurrence existante ou la menace d'une concurrence future, et freine donc le développement de ressources économique par cette entreprise	Cette proposition est validée par l'analyse empirique réalisée ici, comme le montre le soutien apporté à l'hypothèse 1.
P 2 : L'adoption par l'ancien monopole d'une stratégie défensive intégrée freine la déréglementation des marchés sur lesquels la firme est présente, gêne ainsi le fonctionnement de la vigilance, freine donc le développement de ressources économiques par cette entreprise	Cette proposition est elle-aussi validée, du fait du soutien apporté à l'hypothèse 2.
P 3 : L'adoption par l'ancien monopole d'une stratégie défensive intégrée freine la déréglementation des marchés complémentaires, limite les possibilités de calcul économique, et freine donc le développement de ressources économiques par cette entreprise	Cette proposition n'est ici validée que dans le cas des ressources économiques traditionnelles. En revanche, le développement des ressources économiques nouvelles de l'ancien monopole ne semblent pas avoir grandement bénéficié de l'ouverture des marchés complémentaires. Cela peut s'expliquer par le fait que le calcul économique a un effet seulement indirect sur le développement de ressources économiques nouvelles dans la mesure où il n'y a pas toujours des marchés économiques dans le cas de réelles innovations.
P4 : L'adoption par l'ancien monopole d'une stratégie défensive intégrée suppose de conserver de fortes ressources politiques traditionnelles, qui créent des coûts d'intégration croissants et freinent donc le développement des ressources économiques par cette entreprise	Cette proposition est vérifiée dans certains cas considérés ici, mais pas dans d'autres. Cela appelle probablement un raffinement de la théorie des l'intégration des ressources économiques et politiques au sein de la firme.

Bien qu'il affiche des résultats empiriques contrastés et appelle certainement au raffinement de notre approche dans de futurs travaux, le chapitre V permet de valider empiriquement certains résultats fondamentaux pour la compréhension de l'évolution stratégique des anciens monopoles au cours du processus de déréglementation. En effet, il y est montré que la stratégie politique défensive adoptée par tous les opérateurs européens de notre échantillon n'est pas une stratégie qui s'intègre parfaitement au défi posé par le développement des ressources économiques au sein de ces organisations. Ce résultat est obtenu à deux niveaux. D'abord, au niveau du résultat attendu de ces stratégies politiques défensives. En freinant le processus de déréglementation, les anciens monopoles freinent aussi le développement des ressources économiques, et perdent donc potentiellement du terrain par rapport à ceux pour qui le marché a été ouvert plus rapidement à la concurrence. Cette approche ne peut donc

pas être viable sur le long terme, tout au moins si des écarts se creusent en matière d'avancée du processus de déréglementation, ce qui est le cas si certains anciens monopoles sont moins efficaces que d'autres dans leur stratégie politique défensive.

La seconde hypothèse fondamentale validée par notre approche concerne non pas le résultat des stratégies politiques défensives, mais plutôt l'implémentation de leur intégration avec le développement des ressources économiques. Chaque type de ressource économique (traditionnelle et nouvelle) est affecté par le maintien de fortes ressources politiques traditionnelles (ces ressources étant le garant d'une stratégie politique défensive). Même si les résultats empiriques ne sont pas aussi concluants que pour les hypothèses précédentes, ils valident toutefois l'idée que l'intégration des ressources économiques et politiques peut s'avérer coûteuse sur le plan organisationnel, et ne peut donc être maintenue très longtemps par l'ancien monopole sans mettre en danger ses perspectives d'avantage concurrentiel futur.

Pour ces raisons, l'analyse empirique des opérateurs de télécommunications européens permet de montrer que ces entreprises sont fortement incitées, à partir d'un certain stade du processus de déréglementation, à renoncer à leur stratégie défensive intégrée pour se tourner vers un autre type de stratégie intégrée.

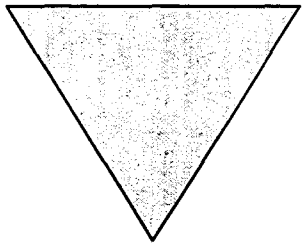
Le chapitre suivant s'attache à montrer, à travers l'exemple des télécommunications en Grande Bretagne, que la remise en cause de la stratégie défensive intégrée des anciens monopoles est accentuée et accélérée par l'évolution institutionnelle du secteur au cours du processus de déréglementation.

Annexe : Matrice de corrélation des données primaires (1983-1998)

Variables	Moye.	E.T.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1. Productivité	145.23	47.27																						
2. Qualité	25.70	18.24	-.68																					
3. Taux de numérisation	31.95	29.47	.58	-.50																				
4. Pénétration téléphone mobile	.03	.05	.31	-.34	-.55																			
5. Diversification géographique	1.37	2.84	.41	-.42	-.30	.51																		
6. Diversification sectorielle	.20	.11	.06	-.12	.23	.40	.35																	
7. Déré-Marchés centraux	1.6	1.2	.32	-.39	.41	.46	.77	.16																
8. Déré-Marchés complémentaires	1.5	2.5	-29	-.32	.45	.51	.61	.31																
9. Chomvir	16036	25949	-.25	-.12	-.14	.01	-.08	-.09	-.07	-.08														
10. Infchom	7.36	2.57	-.35	-.14	-.18	.05	-.12	-.10	-.11	-.25	-.41													
11. Subventions croisées 1	1.53	.84	-.34	.42	-.40	-.33	-.45	-.24	.38	-.09	.14	.18												
12. Subventions croisées 2	1.32	.96	-.21	.35	-.23	-.45	-.42	-.18	.22	.05	.24	.21	.76											
13. Appartenance à la CEE	.64	.48	.33	-.42	.35	.21	.23	.26	.36	.36	.12	.18	.05	.12										
14. PIB	3.8E+11	11E+6	-.18	-.45	-.03	-.04	.16	-.08	.29	.28	.36	.32	-.01	.37	-.15									
15. Dummy 1983	.006	.24	-.2	-.17	-.27	-.15	-.13	-.17	-.27	-.18	-.04	.08	.10	-.11	-.11	-.11								
16. Dummy 1984	.006	.24	-.19	-.14	-.26	-.14	-.12	-.16	-.24	-.18	-.04	.08	.10	-.11	-.11	-.06	-.06							
17. Dummy 1985	.006	.24	-.17	-.13	-.25	-.14	-.12	-.16	-.24	-.14	-.03	.07	.09	-.11	-.10	-.06	-.06	-.06						
18. Dummy 1986	.006	.24	-.16	-.11	-.23	-.13	-.11	-.12	-.22	-.14	-.03	.06	.07	-.11	-.10	-.06	-.06	-.06	-.06					
19. Dummy 1987	.006	.24	-.13	-.03	-.10	-.13	-.11	-.12	-.23	-.14	-.01	.06	.07	-.11	-.07	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06				
20. Dummy 1988	.006	.24	.09	.01	.06	-.11	-.11	-.11	-.18	-.14	-.01	.04	.05	.00	-.05	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06			
21. Dummy 1989	.006	.24	.06	.11	.06	-.10	-.11	-.09	-.17	-.13	-.00	.03	.05	.00	-.03	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06		
22. Dummy 1990	.006	.24	.05	.10	.08	-.10	-.09	.06	.04	-.09	.02	.02	.03	.00	-.03	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	
23. Dummy 1991	.006	.24	.08	.12	.09	-.09	-.09	.15	.08	-.06	.03	.00	.02	.00	.01	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06
24. Dummy 1992	.006	.24	.12	.13	.14	.07	.01	.22	.13	-.01	.02	.00	-.10	.07	.03	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06
25. Dummy 1993	.006	.24	.12	.15	.14	.06	.01	.04	.16	.04	.04	-.01	-.04	.07	.05	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06
26. Dummy 1994	.006	.24	.17	.16	.22	.01	.08	.07	.14	.06	.04	-.03	-.07	.07	.03	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06
27. Dummy 1995	.006	.24	.17	.17	.25	.05	.09	.03	.18	.16	.03	-.07	-.09	.07	.05	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06
28. Dummy 1996	.006	.24	.22	.09	.25	.11	.20	.03	.23	.19	-.04	-.08	-.11	.07	.08	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06
29. Dummy 1997	.006	.24	.24	.09	.27	.12	.21	.05	.23	.25	-.05	-.09	-.12	.32	.09	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06
30. Dummy 1998	.006	.24	.25	.11	.31	.14	.25	.07	.25	.41	-.05	-.11	-.14	.31	.07	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06

Les corrélations supérieures ou égales à | .32| sont significatives à l'intervalle de confiance de 5%.

CHAPITRE VI
EVOLUTION DE LA GOUVERNANCE REGLEMENTAIRE ET STRATEGIES INTEGREES DE L'ANCIEN MONOPOLE – UNE ETUDE DE CAS DES TELECOMMUNICATIONS EN GRANDE-BRETAGNE



Section 1. Méthodologie de la recherche et choix du terrain empirique

1. Méthodologie
2. Le choix des télécommunications en Grande Bretagne

Section 2. Evaluation de l'impact des changements réglementaires sur la stratégie intégrée de BT au cours des années 1980

1. Une influence limitée jusqu'à la fin des années 1980
2. Les obstacles au changement en profondeur de la gouvernance réglementaire

Section 3. Evolution des règles informelles au sein de la gouvernance réglementaire et impact sur la stratégie de BT

1. L'évolution de la gouvernance réglementaire au début des années 1990
2. Les conséquences pour BT

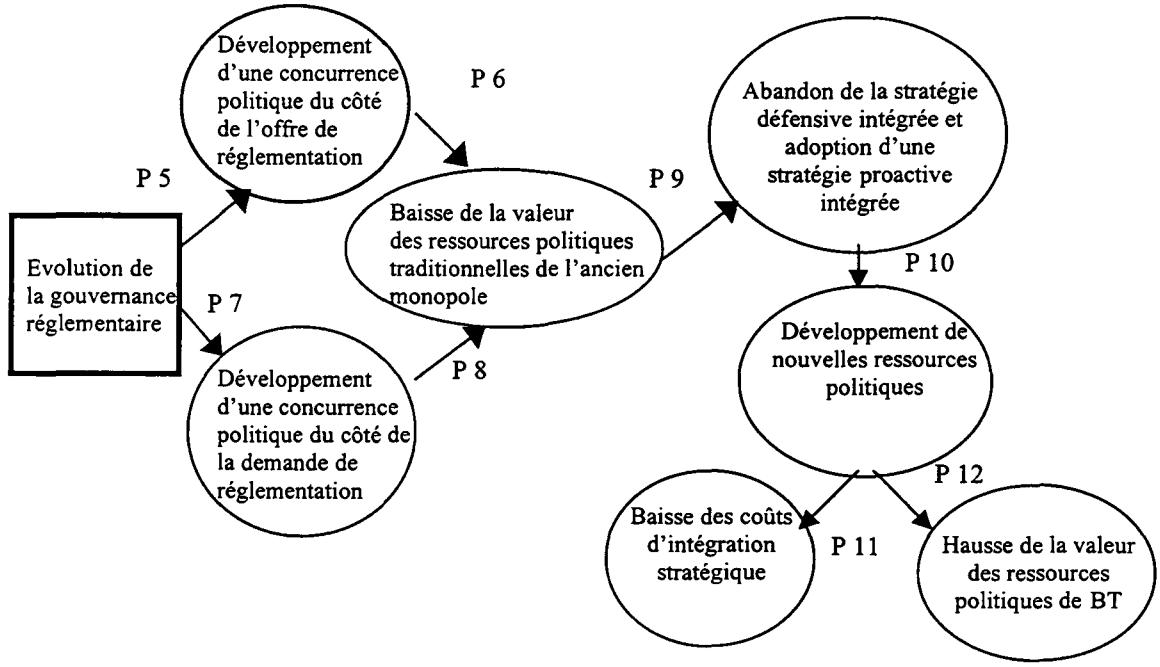
Conclusion du chapitre VI

CHAPITRE VI : EVOLUTION DE LA GOUVERNANCE REGLEMENTAIRE ET STRATEGIES DE L'ANCIEN MONOPOLE – UNE ETUDE DE CAS DES TELECOMMUNICATIONS EN GRANDE BRETAGNE

Ce chapitre entend fournir une illustration empirique des propositions 6 à 13 formulées au chapitre IV, en s'appuyant sur le cas des télécommunications en Grande Bretagne. En particulier, nous tenterons d'évaluer l'impact de l'évolution de la gouvernance réglementaire, une partie essentielle du processus de déréglementation, sur la stratégie intégrée de l'ancien monopole. Dans quelle mesure cette évolution de la gouvernance réglementaire remet-elle en cause la valeur des ressources politiques traditionnelles de ce type d'entreprise ? Quelles en sont les conséquences sur sa stratégie intégrée ?

Les propositions du chapitre IV suggèrent que l'évolution de la gouvernance réglementaire entraîne effectivement une baisse de la valeur des ressources politiques traditionnelles de l'ancien monopole, ce qui contribue à pousser cette entreprise à renoncer à sa stratégie défensive intégrée pour se tourner vers une stratégie proactive adaptée. Dans le cadre de cette stratégie, l'entreprise déréglementée développe de nouvelles ressources politiques qui sont intégrées à ses ressources économiques pour favoriser le développement de ces dernières.

Figure 31 : Liens de causalité étudiés au chapitre VI



De la fin des années 60 aux années 90, le principal opérateur téléphonique britannique, British Telecom, a connu l'évolution la plus profonde de son histoire. De la vieille administration publique défenseur de son monopole à l'entreprise privée figure de prou de la concurrence en Europe, le changement est radical. Il s'agira pour nous d'étudier l'impact des changements de la gouvernance réglementaire sur cette évolution stratégique et organisationnelle de l'opérateur britannique. Ces changements sont avant tout matérialisés, dans le cas anglais, par la création d'un régulateur indépendant des autorités politiques, l'Oftel (*Office of Telecommunications*). En quoi la création de l'Oftel a-t-elle eu un impact sur la stratégie intégrée de l'ancien monopole ? C'est à cette question clé que nous nous attacherons de répondre dans ce chapitre.

La section 1 reviendra sur la méthodologie employée pour cette partie de notre recherche, et s'attachera à justifier le choix des télécommunications britanniques pour notre étude approfondie des relations entre gouvernance réglementaire et stratégie intégrée de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation. La section 2 nous fera pénétrer au cœur du cas, en étudiant les premiers effets des changements opérés au sein de la gouvernance réglementaire. Nous montrerons pourquoi, dans les années 80, ces changements de la gouvernance réglementaire ont finalement eu peu d'influence sur la stratégie défensive intégrée de l'ancien monopole, BT.

Comme le montrera la section 3, des changements importants dans la stratégie intégrée de BT intervinrent pourtant au début 90. Nous étudierons en quoi l'Oftel ou la nouvelle gouvernance réglementaire peuvent être considérés comme des facteurs explicatifs de cette évolution. Cela nous conduira, en particulier, à analyser les moyens par lesquels l'Oftel est finalement parvenu à s'imposer au sein de l'appareil réglementaire existant, et est ainsi parvenu à faire évoluer en profondeur la gouvernance réglementaire. Nous discuterons ensuite de l'impact de ces changements réglementaires sur la stratégie de BT, et notamment de l'évolution de la stratégie de cette firme d'une stratégie défensive intégrée à une stratégie proactive intégrée nécessitant le développement de nouvelles ressources politiques.

Section 1 : Méthodologie de la recherche et choix du terrain empirique

Avant de rentrer dans l'analyse proprement dite, les objectifs de cette section sont de mettre en lumière la méthodologie suivie pour cette partie de notre recherche, puis de justifier le choix du terrain de recherche.

§ 1. Méthodologie

Nous cherchons, dans ce chapitre, à décrire les évolutions de la gouvernance réglementaire au cours du processus de déréglementation, et à en expliquer l'impact sur la stratégie intégrée de l'ancien monopole. C'est dans ce cadre qu'une étude de cas plus approfondie est apparue comme la méthode de recherche la plus adaptée. Dans ce qui suit, nous revenons sur ce choix d'une étude de cas approfondie, ainsi que sur celui qui nous a conduit à nous concentrer sur le cas des télécommunications en Grande Bretagne.

A. Le choix d'une étude de cas approfondie

La raison pour laquelle nous avons opté pour une étude de cas approfondie pour cette partie de notre recherche est d'abord liée à la nature des propositions théoriques à valider. Ces propositions théoriques nous entraînent à la fois dans une analyse de la gouvernance réglementaire et dans une analyse longitudinale de la stratégie et de l'organisation de la firme. Chacun de ces deux aspects constitue en lui-même un effort de recherche important, qu'il serait impossible de répliquer plusieurs fois dans le cadre de cette thèse sans pour cela perdre en substance. C'est pourquoi nous avons choisi une seule étude de cas de préférence à une analyse comparative de plusieurs cas.

De plus, l'analyse de ces deux aspects reste pour l'instant en partie exploratoire, malgré les avancées réalisées concernant l'étude de la gouvernance réglementaire (LEVY et SPILLER, 1994). Ne disposant pas encore de critères d'analyse suffisamment précis, il est pour l'instant difficile d'envisager une analyse empirique plus formelle[1]. Cet aspect est d'ailleurs rendu encore plus difficile par le fait que cette recherche nécessite non seulement l'identification de critères d'analyse, mais aussi une méthodologie permettant l'étude de processus de changements (à la fois pour la gouvernance

réglementaire et pour la firme elle-même). Une étude de cas est sur ce point plus appropriée qu'une analyse quantitative.

En plus de ces raisons de fond s'en trouve une autre liée à la nature du terrain empirique choisi. Lorsque a commencé notre étude en 1995-1996, seule les télécommunications britanniques constituaient un exemple d'évolution de la gouvernance réglementaire proposant suffisamment de recul. Dans la plupart des autres pays européens, cette évolution était en marche, mais généralement pas encore réalisée ou depuis trop de peu de temps pour offrir le recul nécessaire à la validation de nos propositions théoriques.

Cette étude de cas a été réalisée d'après les conseils donnés par YIN (1989), et en s'inspirant des méthodes utilisées par des études antérieures (EISENHARDT et BOURGEOIS, 1988). D'après YIN (1989 : 29), il convient d'abord de définir une question de départ. Cette question est claire pour nous aussi : quel est l'impact de l'évolution de la gouvernance réglementaire en Grande Bretagne sur la stratégie intégrée de l'ancien monopole, British Telecom ?

Il faut ensuite des propositions théoriques. YIN (1989) note que ces propositions servent de guide à la recherche mais peuvent se révéler par la suite être erronées. Nous avons défini ces propositions théoriques au chapitre IV. Celles qui nous intéressent tout particulièrement pour le présent chapitre sont les propositions 6 à 11.

Une bonne étude de cas nécessite, enfin, une unité d'analyse. Notre unité d'analyse est ici la firme. Ce sont les changements de stratégie d'une firme, l'ancien monopole, que nous cherchons d'abord à identifier puis à expliquer. Cela nous amènera toutefois à considérer deux niveaux. D'abord, le niveau de la stratégie elle-même, telle qu'elle est formulée par les dirigeants de l'entreprise, mais aussi le niveau des ressources (politiques et économiques), sur lesquelles reposent notre analyse théorique. Nous avons explicité au chapitre IV notre conception de la relation entre stratégie et ressources, conception qui sera reprise dans cette étude de cas.

---

[1] Cette nécessité d'opter pour une étude de cas dans le cadre d'une étude longitudinale a été démontrée, pour les stratégies d'internationalisation de la firme, par MELIN (1992).

B. Le recueil des données

Nous avons commencé la collecte de données par une lecture approfondie de nombreux ouvrages et articles académiques retraçant et analysant la déréglementation des télécommunications en Grande Bretagne. Nous avons complété cette recherche par des articles de presse, qui nous ont surtout permis de réactualiser certaines dimensions et d'en approfondir d'autres qui avaient été négligés dans les recherches académiques consultées. Les articles de presse qui nous ont le plus servi dans cette phase de notre recherche sont des articles issus de The Economist, The Telegraph, The Financial Times, The Guardian et Les Echos.

La source la plus riche pour notre collecte de données est toutefois venue d'entretiens réalisés avec des spécialistes du secteur et des membres de British Telecom et des autorités de régulation. C'est véritablement au travers de ces entretiens que nous avons pu tester certaines hypothèses développées jusque là, et les enrichir. Nous avons d'abord réalisé plusieurs entretiens avec des managers de BT, notamment deux avec des responsables du suivi de la réglementation (chez BT et BT France, la filiale de BT en France). Ensuite, des entretiens avec des experts de la réglementation et du cas britannique en particulier. Parmi eux, un économiste qui est intervenu plusieurs fois auprès de l'Oftel et des autorités de la concurrence (*Merger and Monopoly Commission*). De même, un économiste français ayant appartenu à la Direction Générale des Postes et Télécommunications, l'organisme français qui a longtemps servi d'organisme de régulation du secteur au sein du Ministère des Postes et des Télécommunications. De même, deux entretiens avec des membres de l'Oftel. Enfin, des entretiens avec les concurrents, directs ou potentiels, de BT notamment Mercury, France Télécom ou AT&T. Une partie de ces entretiens sont communs à la recherche menée dans ce chapitre et à celle présentée au chapitre V.

Enfin, nous avons aussi utilisé pour notre analyse les données quantitatives et longitudinales collectées pour le chapitre V, et nous les avons confrontées avec les données qualitatives obtenues selon le processus décrit ci-dessus. Ces données quantitatives jouent toutefois un rôle mineur dans ce chapitre, et ne nous serviront ici qu'à étayer le reste de l'analyse.

C. L'analyse des données

Dans une étude de cas de ce type, le recueil et l'analyse des données ne se font pas de manière séparée et séquentielle, mais plutôt par itération en essayant continuellement de clarifier la situation étudiée (EISENHARDT, 1989). Dans une première phase, nous avons tenté d'étudier en profondeur la stratégie intégrée de British Telecom et son évolution dans le temps. Les informations qualitatives recueillies furent organisées en utilisant les tableaux proposés par MILES et HUBERMAN (1984). Cela a permis de faire apparaître les différentes dimensions de la stratégie défensive intégrée de BT, et surtout les ressources politiques et économiques sur lesquelles s'appuyait cette stratégie, puis les voies de remise en cause de cette stratégie et le développement de nouvelles ressources.

La seconde phase s'est attachée à l'étude de la stratégie intégrée de BT et à son évolution dans le temps. L'accent a été mis ici sur la recherche de liens de causalité entre l'analyse de la gouvernance réglementaire proposée dans la première phase, l'évolution de la valeur des ressources politiques de BT et les changements apparus en conséquence dans la stratégie de l'entreprise. Nous avons réalisé cela de deux manières différentes. D'abord, nous avons utilisé les données quantitatives collectées pour l'analyse empirique proposée au chapitre V. Ces données nous ont permis d'étudier l'évolution longitudinale des ressources politiques de l'ancien monopole, et de mettre cette évolution en relation avec l'analyse de la gouvernance réglementaire et les autres données qualitatives collectées lors de l'étude de cas.

Ensuite, nous avons mis en place une méthodologie spécifique nous permettant de mettre en évidence la valeur des ressources politiques de la firme. Nous avons pour cela débuté par un postulat relativement fort : la réussite de la firme à obtenir une issue qu'elle considère favorable lors d'un débat réglementaire est considérée comme une bonne approximation de la valeur des ressources politiques de l'entreprise. Ce postulat réclame donc de mesurer la valeur des ressources non pas directement mais à travers leur effet. Une des limites de cette approche est donc de ne pas mettre en lumière directement l'existence de ces ressources. Nous pallierons toutefois en partie à cette remarque en prenant le temps, dans la section suivante, de décrire autant que possible ces ressources et leur nature pour lever tout doute sur le fait que la firme les détenait bel et bien au début du processus de déréglementation. Une autre limite de cette approche est d'assimiler détention et utilisation des

ressources. Avec la mesure proposée concernant la valeur, nous supposons que la firme qui détient les ressources politiques identifiées les utilise bel et bien sur le marché politique dans le but d'obtenir une issue favorable du débat réglementaire. Cette remarque est toutefois de portée limitée dans le cas d'un ancien monopole, qui se doit d'être présent dans ces débats, et donc d'utiliser ses ressources politiques pour se faire.

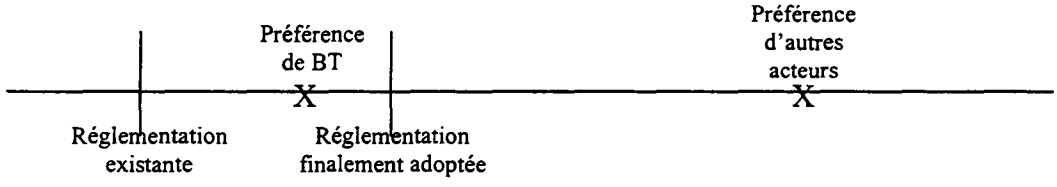
Il en est de même pour une autre remarque qui pourrait être formulée par les théoriciens de la ressource. Ceux-ci pourraient en effet objecter que, puisque nous mesurons le résultat des débats réglementaires, nous ne pouvons savoir quel attribut est concerné. Il pourrait certes s'agir de la valeur de ces ressources, mais tout aussi bien de leur rareté, leur imitabilité, ou leur substituabilité. Toutefois, dans le cas d'un ancien monopole, ces trois autres attributs sont des aspects donnés et non sujets à évoluer pour les ressources politiques traditionnelles. Comme nous l'avons souligné au chapitre I, les ressources traditionnelles de l'ancien monopole sont le fruit de ses rapports quotidiens pendant de longues années auprès des autorités administratives et politiques. Aucun autre acteur n'est susceptible de disposer de ressources ne serait-ce que pouvant les approcher, et encore moins les imiter ou leur trouver des substituts. Ainsi, une évolution de l'efficacité de la firme lors des débats réglementaires ne viendra pas de ces trois autres aspects, mais bien d'une baisse de valeur de ces ressources.

Nous nous sommes ensuite inspirés de certains travaux de la Nouvelle Economie Institutionnelle (WEINGAST, 1981 ; SPILLER et VOGELSANG, 1997), qui représentent les choix réglementaires comme étant le produit d'un jeu joué par plusieurs acteurs sur un espace unidimensionnel. Les auteurs positionnent les acteurs selon leurs préférences sur cet espace, et s'attachent ensuite à déterminer l'issue du jeu. Pour la recherche qui nous concerne ici, nous nous contentons d'analyser la position de BT sur cet espace politique unidimensionnel, et comparons cette position avec le résultat finalement obtenu une fois la réglementation adoptée. Nous avons pour cela considéré les principaux débats réglementaires concernant les télécommunications ayant eu lieu en Grande Bretagne de 1983 à 2000, et évalué la différence entre la position de BT lors de ces débats et la réglementation finalement adoptée. Nous avons ainsi fait l'hypothèse de travail que plus cette différence est grande, moins les ressources politiques de la firme ont de valeur. Cette analyse nous

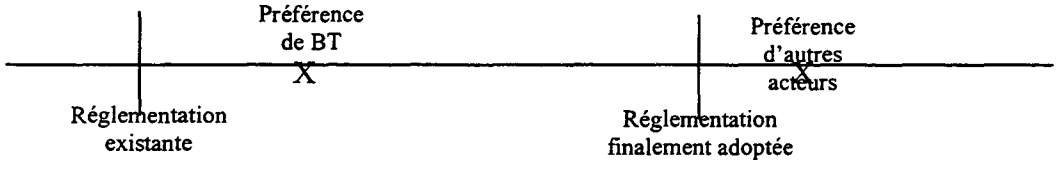
permettra ainsi d'étudier l'impact de l'évolution de la gouvernance réglementaire sur la valeur de ces ressources politiques.

Les deux figures suivantes donnent des exemples de la manière avec laquelle nous avons procédé pour chacun des débats réglementaires. La première figure donne ainsi un exemple de réglementation adoptée relativement favorable à BT, et donc un exemple où les ressources politiques de l'ancien monopole se sont avérées être de forte valeur. La seconde figure donne un exemple inverse de débat réglementaire où les ressources politiques de l'ancien monopole ne lui ont pas permis d 'obtenir une réglementation proche de ses préférences.

Figure 32 : Mode d'évaluation de la valeur des ressources politiques de l'ancien monopole : Cas de ressources politiques à forte valeur



Cas de ressources politiques à faible valeur



§ 2. Le choix des télécommunications en Grande Bretagne

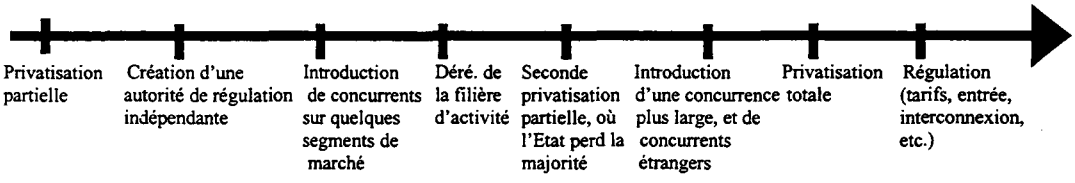
Nous avons choisi de concentrer notre analyse sur ce cas pour deux raisons essentielles. D'abord, la Grande-Bretagne apparaît comme un laboratoire et comme un modèle pour le phénomènes de déréglementation, ce qui en fait un sujet d'étude à part dans notre échantillon d'opérateurs européens (CAWSON et alii, 1990). Ensuite, comme nous l'avons déjà noté, la Grande Bretagne est un des seuls cas procurant le recul nécessaire pour ce qui est de l'évolution de la gouvernance réglementaire et ses effets sur la stratégie de l'ancien monopole.

A. Les télécommunications britanniques, laboratoire de la déréglementation

En premier lieu, ce cas a servi de la laboratoire[2] de la déréglementation en Europe et dans le monde. La déréglementation des télécommunications aux Etats Unis présentant un visage très spécifique du fait du démantèlement d'AT&T, la Grande Bretagne est apparue comme le premier exemple de déréglementation où l'organisation monopolistique a été maintenue. De nombreux gouvernements ne souhaitant pas démanteler l'organisation du marché des télécommunications, ils regardèrent l'exemple britannique avec un intérêt tout particulier. C'est ainsi le cas pour lequel on dispose du recul le plus important. Que ce soit pour critiquer ce qui a été fait ou pour l'approuver, on se réfère toujours au cas des télécommunications britanniques pour porter un jugement sur la politique à mener en phase de déréglementation. Il peut en être de même en ce qui concerne la stratégie des entreprises déréglementées.

En plus d'un rôle de laboratoire, l'exemple britannique a aussi servi d'exemple pour les gouvernements du monde entier. La Commission Européenne s'appuie constamment sur le cas des télécommunications britanniques pour bâtir les nouvelles directives. C'est probablement du fait de l'exemple anglais que tous les processus de déréglementation en Europe ont aujourd'hui un visage similaire, c'est à dire connaissent des étapes similaires, même si l'ordre diffère le plus souvent. La figure suivante récapitule les étapes qui constituent le plus souvent ces processus en Europe (l'ordre de ces étapes variant d'un pays à l'autre).

Figure 33 : Le processus de déréglementation en Europe selon le modèle britannique



Comme l'a montré le chapitre II, un processus de déréglementation est constitué de trois éléments : la remise en cause des réglementations existantes, l'évolution de la gouvernance

réglementaire et la création de nouvelles réglementations. Ces trois éléments sont présents dans les étapes des processus de déréglementation mis en lumière ci-dessus. Dans ce qui suit, toutefois, nous nous concentrons sur le second aspect, l'évolution de la gouvernance réglementaire, principalement représenté en Grande Bretagne par la création d'une nouvelle autorité de régulation indépendante, l'*Office of Telecommunications* (Oftel).

B. La stratégie défensive intégrée de BT au début du processus de déréglementation

Une autre raison pour laquelle ce cas correspond tout à fait aux besoins de notre analyse est que l'ancien monopole, British Telecom, a rapidement adopté une stratégie défensive intégrée au cours du processus de déréglementation. Après une période allant de 1980 à 1983, pendant laquelle sa stratégie était plutôt une stratégie du statu quo, calquée sur celle pratiquée antérieurement et dans l'attente des changements réglementaires à venir, l'ancien monopole a adopté une stratégie visant à développer ses ressources économiques tout en s'appuyant sur ses ressources politiques existantes. Nous reviendrons plus loin en détail sur cette stratégie. Il s'agit là toutefois d'un point important, non seulement parce qu'il corrobore l'analyse théorique présentée au chapitre IV (où il était suggéré que cette stratégie est celle adoptée par la plupart des anciens monopoles pour faire face à la déréglementation), mais aussi parce que l'ambition de ce chapitre est de proposer une analyse de l'impact des changements de la gouvernance réglementaire sur cette stratégie intégrée de l'ancien monopole.

a. Stratégie défensive intégrée de BT et rôle des dirigeants

Nos entretiens ont révélé que les dirigeants de la branche télécommunications du Post Office, qui allait devenir BT, étaient extrêmement séduits par les projets de libéralisation du gouvernement Thatcher. En effet, ces projets allaient enfin leur donner l'opportunité de séparer leur destinée du pôle postal, dont les résultats et le prestige n'avaient rien de commun avec ce qu'ils espéraient pour la branche télécommunications. Ainsi, très rapidement, la volonté de transformer le monopole en entreprise compétitive fut dans toutes les têtes. Il était pour cela nécessaire de développer des

[2] Ce terme de « laboratoire de la déréglementation » a été employé par de nombreux auteurs qui se sont penchés sur l'expérience britannique en matière de déréglementation. Voir par exemple COHEN (1992 : 211), ou Le

compétences et une organisation apte à répondre aux besoins des consommateurs, et à prendre de vitesse les futurs concurrents sur le pôle technologique.

Cette stratégie de développement de ressources économiques allait toutefois être accompagnée d'une stratégie politique très défensive. Nous fournissons ici plusieurs exemples qui illustrent cette stratégie défensive. BT fut d'abord le premier opérateur à s'opposer aux velléités de libéralisation de la Commission Européenne. En 1980, la DG IV de la Commission, c'est à dire celle chargée des questions de concurrence, annonça sa volonté de promouvoir la déréglementation des terminaux et des équipements de télécommunications. Les dirigeants de BT prirent officiellement position contre la Commission, et décidèrent de porter l'affaire devant les tribunaux européens. BT fut en cela soutenu par le CEPT (*Conference on Post and Telecommunications*), le groupe d'influence formé par les grands opérateurs publics européens[3]. Les dirigeants de BT adoptèrent encore une attitude très défensive pour lutter contre la proposition formulée par certains membres du gouvernement Thatcher de démanteler l'entreprise. La résistance alla d'ailleurs si loin que le Chairman de l'époque, John Lyons, décida de démissionner de son poste en 1983, et déclara en s'en allant : « *the real need is now for BT to stop being regarded as a political football* »[4]. Soutenus par les syndicats, les efforts de dirigeants de BT finirent par payer puisque l'entreprise ne fut pas démantelée.

Le successeur de John Lyons, Sir Jefferson, adopta une attitude plus souple mais néanmoins défensive elle-aussi, en déclarant qu'il y aurait déréglementation du marché, mais qu'elle ne devait pas être trop rapide et laisser à l'ancien monopole le temps de devenir une grande entreprise compétitive[5]. Les dirigeants de BT eurent donc à cœur de faire évoluer l'organisation tout autant pour des raisons économiques que pour des raisons liées à leur stratégie politique défensive, c'est à dire pour empêcher un éventuel démantèlement de l'entreprise ou une libéralisation rapide du marché. Cela inspira la réflexion suivante à un consultant travaillant pour le DTI à la privatisation de BT :

Monde Informatique, 10 Juin 1994.

[3] Les dirigeants de BT choisirent toutefois de renoncer à leur appel en 1983 pour se concentrer sur la privatisation de l'entreprise. L'appel contre la proposition de la Commission fut alors repris par l'opérateur public italien, qui se fit débouter par la Court de Justice Européenne.

[4] The Guardian, 3 Juillet 1983.

[5] Voir The Financial Times, 4 Juin 1985.

« *They have reorganized four times since privatization. Each time, they are trying to deal with regulatory matters more than they are trying to deal with internal efficiency* »[6].

b. Les ressources politiques traditionnelles de l'ancien monopole

Ce sont toutefois les ressources politiques traditionnelles de l'entreprise qui ont permis aux dirigeants de BT de mettre en place cette stratégie défensive intégrée. Parmi ces ressources politiques traditionnelles, on trouve notamment les suivantes :

1. BT est la première très grande entreprise britannique à devoir être privatisée. Cette privatisation est un enjeu électoral majeur pour le gouvernement Thatcher qui en a fait un de ses chevaux de bataille et qui ne peut se permettre d'échouer. La réussite de cette privatisation donnerait aussi des moyens supplémentaires au gouvernement dans sa lutte contre les déficits et contre l'inflation. Or, pour que cette privatisation réussisse, il faut impérativement que les perspectives de profit soient attractives pour les futurs actionnaires (BERNARDEAU et PHAN, 1992). C'est la première ressources politique sur la quelle les dirigeants de BT vont pouvoir s'appuyer pour obtenir une déréglementation très progressive du marché.

2. BT a un rôle important à jouer en terme d'emploi. Au début du processus de déréglementation, l'entreprise compte plus de 220 000 employés, et apparaît à beaucoup comme un mastodonte, qui compte beaucoup d'emplois superflus et une productivité faible. Cette grande taille donne à l'entreprise une importance toute particulière à un résultat macroéconomique fondamental pour un gouvernement élu, même un gouvernement libéral comme celui de Thatcher : l'emploi. Il faut donc pour le gouvernement ménager une période de transition pendant laquelle les licenciements ne seront pas trop nombreux. Les premiers licenciements ne commenceront ainsi qu'en 1991, avec le Plan *Sovereign*. Nous reviendrons par la suite sur ce changement d'orientation. D'après les chiffres de l'OCDE, le taux de chômage en Grande Bretagne est de 13% en 1980.

3. BT est le seul fournisseur d'un service demandé par tous les électeurs. Les clients de BT sont aussi des électeurs. Il est donc important qu'ils ne se sentent pas défavorisés par la déréglementation. Il est donc important que BT continue à assurer son rôle de fournisseur du service universel, c'est à

[6] Voir The Economist, 2 Mars 1991.

dire continuer à couvrir tout le territoire, quelle que soit la rentabilité des zones couvertes, tout en pratiquant des prix identiques pour tous les particuliers. BT va se servir de cet argument pour imposer une concurrence qui ne soit pas trop sévère (prétendant que si elle l'est, l'entreprise ne pourra assurer pleinement son rôle de service universel). Cette ressource tient beaucoup au fait que BT est la seule organisation capable de fournir des services de télécommunications. Ainsi, l'apparition de technologies alternatives pourrait remettre en cause l'impact de cette ressource politique.

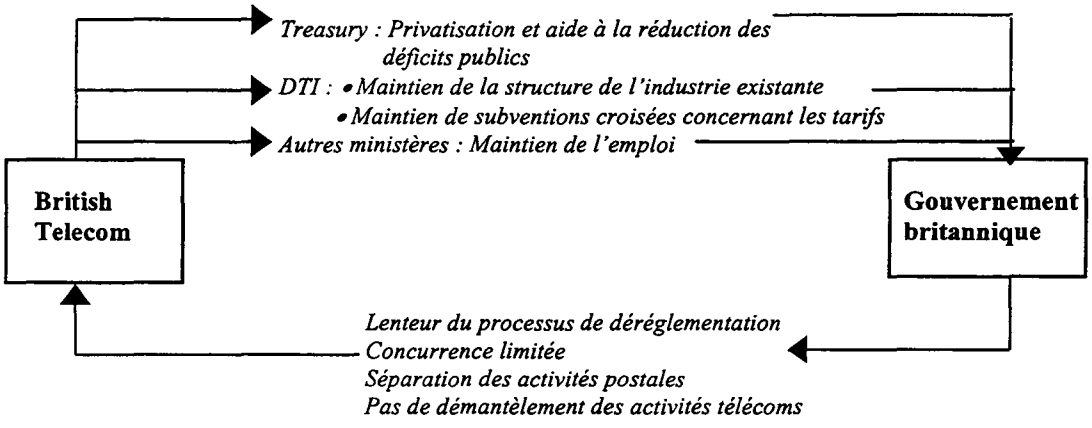
4. BT est le support d'une industrie nationale de pointe. Si BT doit continuer à fournir des services téléphoniques à tous les électeurs britanniques, il doit aussi contribuer à maintenir la structure industrielle existante. Une remise en cause de cette structure industrielle pourrait en effet désorganiser entièrement le secteur et détériorer encore un peu plus la qualité du service fourni aux consommateurs. Il est donc essentiel que BT continue de cohabiter avec les équipementiers nationaux, notamment GEC et Plessey, en maintenant ses commandes, le tout sous l'égide du DTI (CAWSON et alii, 1990). Là encore, cela suppose le maintien d'un contrat implicite qui existait avant le début du processus de déréglementation, où BT s'engage à soutenir l'industrie nationale par ses commandes, tandis que le DTI se charge d'obtenir une réglementation n'évoluant que lentement vers la libéralisation du secteur.

c. Ressources politiques traditionnelles et contrats implicites avec les autorités réglementaires

Comme nous l'avons vu au chapitre II, chacune des ressources politiques décrite jusque là repose en fait sur un contrat implicite entre certains membres du gouvernement et les dirigeants de BT. Sont notamment concernés le Trésor britannique (*Treasury*), responsable des finances de l'Etat et donc très impliqué dans une éventuelle privatisation de BT, le *Department of Trade and Industry*, qui assure la réglementation du secteur, ainsi que les rapports avec le reste de l'industrie, et plusieurs autres ministères impliqués notamment par les questions d'emploi au sein du gouvernement. Ce sont les contrats implicites avec ces autorités qui donnent à BT ses ressources politiques, et lui permettent d'influencer efficacement les débats réglementaires lorsqu'il s'agit de déterminer les orientations que le secteur doit prendre au cours du processus de déréglementation. En échange du maintien des dimensions favorisant ces diverses autorités, l'opérateur obtient une déréglementation plus lente, une

concurrence limitée et le maintien de son unité face à ceux qui souhaitaient que BT soit démantelé comme l'a été AT&T. La figure suivante récapitule ces différents aspects en représentant de manière simplifiée le marché politique dans les télécommunications en Grande Bretagne au début des années 1980.

Figure 34 : Les contrats implicites entre BT et les autorités publiques sur le marché politique



BT dispose donc, au début du processus de déréglementation, de ressources politiques dont la valeur lui permet d'espérer être extrêmement efficace pour peser sur les débats liés à la déréglementation, et ainsi façonner le processus de déréglementation à son avantage.

C. Les changements réglementaires déclenchés par la déréglementation en Grande Bretagne

Jusqu'à la fin des années 70, le marché des télécommunications en Grande Bretagne est un monopole octroyé à une organisation de très grande taille, le Post Office[7], qui regroupe les activités postales et télécoms et compte près de 500 000 employés, le tout sous le contrôle du Trésor (*Treasury*) et du Parlement britannique. Dès le milieu des années 60, il est de notoriété publique que le Post Office est une organisation extrêmement bureaucratique, très soumise au bon vouloir des hommes politiques, et donc peu efficace[8]. Elle est ainsi jugée par beaucoup comme incapable de répondre aux

[7] Le Post Office était une administration jusqu'en 1969, date à laquelle il a été transformé en entreprise publique. Cette évolution permettait aux dirigeants de décider de certaines diversification de l'activité du monopole, et leur laissait surtout le privilège d'utilisation du réseau de télécommunications, ainsi que le droit de décider qui pouvait utiliser ou non ce réseau.

[8] Le Post Office est en fait le jouet des hommes politiques, qui l'utilisent comme un moyen de régulation de l'activité économique : montée ou baisse des tarifs selon les conditions d'inflation et de consommation des

défis technologiques de la fin du XXème siècle[9]. Les réformes timides se succèdent alors dans les années 70, avant que le gouvernement Thatcher, élue en 1979, ne décide de la privatisation de l'opérateur et de la libéralisation du marché des télécommunications.

a. Les changements de 1981

British Telecom devient alors une organisation autonome, séparée donc du Post Office, en 1981, et est privatisé en 1982. En Octobre 1981, le Telecommunications Act introduit quatre changements fondamentaux :

- la séparation de la branche Télécommunications, qui devient British Telecom (BT), de la Poste ;
- la concession du droit d'exploitation (exclusif jusqu'en 1990) d'un second réseau : il y aura alors deux opérateurs en concurrence sur le marché anglais ;
- la libéralisation de l'offre de nouveaux services « *Value Added Network Systems* » (VANS) à partir de lignes téléphoniques louées aux deux opérateurs (transfert de données,...) ;
- les particuliers auront libre choix des équipements utilisés.

Le nouveau concurrent de British Telecom, Mercury, est choisi unilatéralement par le gouvernement Thatcher. Ses trois actionnaires sont parmi les grands représentants de l'économie britannique[10] : Barclay's Merchant Bank, British Petroleum et surtout Cable & Wireless, vieille entreprise anglaise, récemment privatisée, qui s'occupait des télécommunications dans les colonies britanniques. En 1984, Cable & Wireless prend seul le contrôle de Mercury. Le principe du duopole

---

ménages, gel et dégel des investissements selon la vigueur de la croissance économique du pays . Ces politiques erratiques ont réduit le développement du parc téléphonique, dans une période où la demande est pourtant en constante progression. D'où un mécontentement de plus en plus manifeste de la part des consommateurs individuels et des entreprises (CAWSON et alii., 1990).

[9] Dans le cas britannique, ce sont essentiellement les grandes entreprises et surtout les puissantes banques de la City qui se sont fait entendre et qui ont ainsi fait de la déréglementation des télécommunications un enjeu électoral majeur (CAWSON et alii, 1990). Dans cette optique, le processus de déréglementation a probablement été déclenché par un lobbying puissant de la part des consommateurs, qui se sont coalisés pour déséquilibrer le marché politique et ainsi remettre en cause la réglementation existante. Cette pression sera relayée à l'intérieur du Post Office par les membres de la division Telecom, qui ne supportent plus d'être assimilés aux services postaux, déficitaires et peu avancés sur le plan technologique. La décision de séparer la poste des télécommunications sera ainsi proposée par le conseil d'administration du Post Office. En revanche, les syndicats et les fournisseurs traditionnels d'infrastructures (GEC, Plessey, STC) s'opposeront, eux, farouchement aux projets de privatisation et de déréglementation du marché.

[10] Mercury avait été créée peu avant la privatisation pour offrir des lignes spécialisées dans la transmission de données, domaine où BT s'était montré bien peu efficace.

est arrêté pour sept ans[11], et Mercury obtient une licence d'opérateur de télécommunications pour 25 ans, assortie de l'obligation de relier les principales villes britanniques par un réseau de télécommunication interurbain. Mercury n'est astreint qu'à une couverture géographique partielle du territoire, alors que BT garde ses obligations de service universel. Cela l'oblige à couvrir tout le territoire britannique, et à pratiquer les mêmes tarifs partout. Enfin, une clause prévoit l'interconnexion des deux réseaux, ce qui permettra à Mercury de fonctionner, en utilisant le réseau de BT, avant même d'avoir mis en place son propre réseau.

b. Les changements réglementaires de 1984

Le Telecommunication Act de 1984 fait un pas de plus dans le processus de déréglementation, prononçant la privatisation partielle de BT et la création d'un organisme de réglementation indépendant, l'Oftel (*Office of Telecommunications*). BT devient une société anonyme en novembre 1984, 51% de son capital étant vendu en bourse (pour 3.9 millions de livres). Créé en 1984 et composé d'environ 100 personnes[12], les deux attributions principales de l'Oftel sont de protéger les intérêts des usagers contre les abus de pouvoir de BT, ainsi que de garantir l'exercice de la concurrence dans les télécommunications. Le gouvernement souhaitait différencier nettement l'Etat actionnaire et l'Etat régulateur. C'est pourquoi l'Oftel a un statut largement indépendant : son directeur est certes nommé en Conseil des Ministres sous la recommendation du Secretary of State for Trade and Industry, mais il ne peut être limôgé que par le Parlement pour faute lourde. L'Oftel est enfin presque entièrement financé par les frais prélevés sur les licences qu'il distribue aux acteurs souhaitant rentrer sur un des marchés de télécommunications.

Les responsabilités de l'Oftel sont, plus précisément, les suivantes[13] :

- octroyer de licences pour les systèmes de télécommunications, mais aussi faire respecter ces licences et éventuellement en modifier le contenu ;

[11] Après ces sept années, il est prévu que le marché soit totalement ouvert à la concurrence d'autres opérateurs.
[12] Les effectifs de l'Oftel atteindront 150 personnes en 1992, puis près de 250 aujourd'hui.
[13] Source : Document de l'Oftel, 1985.

- faire respecter et promouvoir une concurrence juste et efficace (l'Oftel a des pouvoirs légaux lui permettant de s'assurer que le Fair Trading Act de 1973 et le Competition Act de 1980 sont bien respectés dans le secteur des télécommunications) ;
- publier des informations et des conseils facilitant le choix des consommateurs, et enquêter sur les plaintes éventuelles formulées par les consommateurs à l'encontre d'un des détenteurs de licence.

c. Les modifications attendues de la gouvernance réglementaire

L'évolution de cette gouvernance réglementaire semble de nature à avoir un impact non négligeable sur la stratégie de BT. Le premier changement important concerne le mode d'accès au marché politique. Alors que les dirigeants de BT connaissaient parfaitement la manière d'influer sur le processus de déréglementation lorsqu'il dépendait du gouvernement lui-même ou du DTI, ces compétences ne devraient plus être aussi efficaces pour accéder à la décision publique lorsque celle-ci dépendra de décisions de l'Oftel. L'Oftel est une autorité indépendante des pouvoirs politiques, et aura donc la possibilité de prendre des décisions sans passer par les processus décisionnels qui composaient jusque là la gouvernance réglementaire.

De même, pour s'opposer à l'Oftel, BT devra plaider sa cause auprès de la *Merger and Monopoly Commission* (l'autorité chargée de veiller au respect de la concurrence), chose à laquelle l'ancien monopole n'est pas habitué. Les procédures utilisées sont différentes, les arguments à présenter sont différents, et les gens requis pour ce type de défense sont probablement eux-aussi différents de ceux qui constituent actuellement la fonction de suivi de la réglementation chez BT.

En second lieu, la manière de fonctionner de l'Oftel sera probablement différente de celle des ministères qui occupaient jusque là la fonction de régulation de l'industrie. En effet, les membres de l'Oftel ne sont pas pour la plupart des fonctionnaires, issus de l'administration et destinés le plus souvent à finir leur carrière dans l'administration. Ils ont au contraire des profils fort divers, ainsi que des compétences qui diffèrent de celles des administrations traditionnelles (GIST, 1990). Enfin, ils ont un objectif bien précis, qui est le plus souvent éloigné de celui de la plupart des grands ministères : gagner en légitimité. L'Oftel ayant été créé ex-nihilo en 1984, c'est à ses membres et tout particulièrement à son directeur de faire ses preuves. Dans cette optique, le mode de fonctionnement

(les économistes parleraient ici de fonction d'utilité) de ces membres de l'Oftel sera probablement très différent de celui des fonctionnaires ou des hommes politiques[14].

L'organisation de l'Oftel est elle-aussi très différente des départements ministériels classiques. L'office de régulation est en effet organisé autour de deux services opérationnels, concurrence et régulation, et en trois services fonctionnels au service des deux premiers (une cellule d'économistes, une cellule de juristes, une cellule d'ingénieurs). De plus, comme le rappelle Bryan Carlsberg lui-même, « *l'organisation interne était flexible : la loi laisse le directeur général libre d'organiser ses services comme il l'entend, et de changer cette organisation si elle ne lui paraît plus adaptée* » (DUMEZ et JEUNEMAITRE, 1999 : 33). L'indépendance de l'Oftel par rapport aux autorités politiques est là encore un élément clé pour analyser les effets potentiels de sa création sur la gouvernance réglementaire dans les télécommunications en Grande Bretagne. Le Directeur Général de l'Oftel ne peut être destitué par le gouvernement ou par le bon vouloir d'un homme politique, mais seulement par un vote au Parlement, et ceci pour faute lourde.

Enfin, l'Oftel est pourvu d'un certain nombre de pouvoirs de régulation directs. C'est notamment le cas en matière de tarif des communications téléphoniques. L'Oftel est chargé de contrôler les tarifs de BT, du moins tant que l'entreprise est en position dominante. Cela lui donne le pouvoir d'initier le choix du mode de régulation, en accord toutefois avec le gouvernement, puis de fixer le niveau de cette régulation en accord avec l'ancien monopole. L'Oftel ne peut donc décider de tout en matière de contrôle des tarifs (SPILLER et VOGELSANG, 1997), mais dispose toutefois d'une marge de manœuvre importante. L'autorité est aussi chargée de régler les différents potentiels entre opérateurs lors des questions d'interconnexion au réseau national, ce qui lui donne, là encore, un pouvoir d'intervention directe. Enfin, l'Oftel est chargé de promouvoir le développement de la concurrence future, et dispose pour ce faire d'un pouvoir d'octroi de licences pour des services innovants. Sur ces différents points, l'existence de l'Oftel semble de nature à changer l'offre de réglementation sur le marché politique.

---

[14] Bryan Carsberg, le premier Directeur Général de l'Oftel, est comptable de formation, et avait aussi été professeur d'économie avant de prendre en charge la régulation des télécommunications britanniques (DUMEZ et JEUNEMAITRE, 1999).

Ces différents éléments (mode d'accès au marché politique, mode de fonctionnement et offre de réglementation) donnent à penser que l'Oftel sera en mesure de transformer en profondeur la gouvernance réglementaire dans les télécommunications en Grande Bretagne. Reste alors à déterminer l'ampleur de ces changements, ainsi que leurs effets sur la stratégie intégrée de l'ancien monopole. Si BT a adopté une stratégie défensive intégrée aux premières heures du processus de déréglementation, quel a été l'impact de l'évolution de la gouvernance réglementaire sur cette stratégie intégrée ?

Section 2. Evaluation de l'impact des changements réglementaires sur la stratégie intégrée de BT au cours des années 1980

Dans cette section, nous examinons les premières heures du processus de déréglementation en Grande Bretagne, et essayons de mesurer l'influence des changements de la gouvernance réglementaire sur les comportements des acteurs, et notamment celui de BT. Le § 1 montre que les changements réglementaires introduits au début des années 1980, si ils étaient supposés faire évoluer la gouvernance réglementaire, n'ont en fait eu que très peu d'influence sur cette stratégie intégrée. Le § 2 étudie les raisons pour lesquelles il en a été ainsi.

§ 1. Une influence limitée jusqu'à la fin des années 80

Malgré l'émergence de nouveaux acteurs, tels que l'Oftel ou la MMC, au sein de la gouvernance réglementaire, les premières étapes du processus de déréglementation n'apparaissent pas avoir d'impact majeur ni sur la concurrence politique du côté de l'offre et de la demande de réglementation, ni sur la valeur des ressources politiques de BT, ni finalement sur sa stratégie intégrée. Nous considérons cet impact à deux niveaux. Les propositions formulées au chapitre IV concernent trois niveaux. Les propositions 6 et 8 concernent l'impact de l'évolution de la gouvernance réglementaire sur la concurrence politique, les propositions 7 et 9, cet impact sur la valeur des ressources de l'ancien monopole, et les propositions 10 et 11 sur sa stratégie intégrée. Nous considérons l'un après l'autre ces trois niveaux.

A. Analyse de la concurrence sur le marché politique

a. Proposition 5 : La concurrence du côté de l'offre de réglementation

La proposition 5 formulée au chapitre IV soutient que l'évolution de la gouvernance réglementaire entraîne un accroissement de la concurrence politique du côté de l'offre de réglementation. En d'autres termes, apparaissent au cours du processus de déréglementation de nouvelles autorités susceptibles elles-aussi d'offrir de nouvelles mesures de réglementation ou de déréglementation à des demandeurs de ces mesures. L'Oftel semble pouvoir être une de ces autorités nouvelles, pour les raisons évoquées dans la section précédente. Pourtant, au cours des années 1980, l'Oftel n'apparaît pas comme l'élément moteur du processus de déréglementation. Peu de mesures nouvelles viennent en fait s'ajouter à celles qui étaient déjà présentes dans le *Telecommunication Act* de 1984, auxquelles l'Oftel n'avait pas participé. L'Oftel n'a donc pas eu un rôle important en terme de création de nouvelles mesures de déréglementation sur cette période, et ne semble pas avoir eu d'effet sur la faculté des demandeurs de réglementation à obtenir de la réglementation.

De plus, le nouveau régulateur est incapable de faire appliquer certains points clés de la nouvelle loi, notamment concernant l'interconnexion. BT refuse presque systématiquement l'interconnexion de son réseau au nouvel entrant, Mercury et rend celle-ci la plus coûteuse possible[15]. Il faudra attendre 1988 pour que l'Oftel intervienne sur cette question, et pour qu'un premier accord soit trouvé. Jusque là, le pouvoir de régulation de l'Oftel ne s'était pas fait réellement sentir.

Enfin, le DTI reste l'autorité forte du côté de l'offre de réglementation sur cette période. Il n'y a pas vraiment d'accroissement significatif de la concurrence politique sur ce point. BT se tourne toujours vers le DTI lorsqu'il ses activités économiques l'obligent à se tourner vers les autorités publiques. La proposition 5 n'est donc pas soutenue par l'analyse empirique pour la période allant jusqu'au début des années 1990.

b. Proposition 7 : la concurrence du côté de la demande de réglementation

Là encore, l'évolution attendue de la gouvernance réglementaire en Grande Bretagne n'a pas produit ses effets. BT a pourtant un concurrent, Mercury, dont on sait qu'il lui faudra quelque temps

pour devenir un adversaire réel sur le terrain économique. On attend toutefois de nouvel entrant qu'il soit beaucoup plus rapidement un concurrent de taille sur la scène politique, poussant vers l'avant le processus de déréglementation et soutenant les actions de l'Oftel contre l'ancien monopole. De manière très surprenante pour beaucoup d'observateurs, ce n'est pourtant pas ce qui se produisit. Mercury n'est en fait que très peu présent sur le marché politique au cours des années 1980, et n'apparaît en rien comme un concurrent de BT sur la scène politique. Aucune intensification patente de la concurrence du côté de la demande de réglementation n'est ainsi observable sur cette période.

Pour expliquer cette absence de concurrence politique engendrée par Mercury, il faut en fait se tourner vers les marchés économiques et comprendre la teneur de la stratégie intégrée du nouvel entrant. Une simple analyse des tarifs pratiqués par les deux opérateurs met en lumière des comportements proches de la collusion sur les marchés de télécommunications traditionnels. Une étude en profondeur de cette question serait au-delà des limites de notre thèse. Toutefois, le tableau suivant met en lumière ces comportements. Il apparaît en effet sur ce tableau que BT n'a pas réellement cherché à lutter férocement contre l'entrée de Mercury sur les appels interurbains les plus onéreux, c'est à dire ceux qui concernent souvent les entreprises. Une baisse significative des tarifs de BT dans ce domaine n'interviendra qu'en 1991, c'est à dire au moment où le duopole se terminait et où le marché allait donc être ouvert à de nombreux autres concurrents. Dans le même temps, Mercury ne cherchait pas non plus à attaquer BT de manière très virulente sur les marchés des communications interurbaines les moins chères (qui concernent souvent les ménages), ses tarifs restant stables de 1986 à 1990 et augmentant même par la suite.

Tableau 29 : Prix des appels interurbains > 56 Km (pences par minute)

Tarif élevé	3/11/86	7/5/89	1/7/90	2/9/91
BT	11.73	11.73	11.36	10.52
Mercury	10.18	10.69	10.50	9.60
Tarif normal				
BT	8.80	8.80	8.52	7.88
Mercury	7.74	8.13	8.10	7.11
Tarif réduit				
BT	4.40	4.40	5.13	5.00
Mercury	4.00	4.20	4.40	4.80

Source : Oftel

[15] Voir The Economist, 7 Juillet 1990.

Pourquoi Mercury n'a-il-pas adopté un comportement peu agressif sur les marchés économiques ? La réponse tient dans l'analyse des motivations qui animent le nouvel entrant. L'essentiel des investissements de l'opérateur a en effet porté sur la construction d'un réseau interurbain en fibres optiques. Très moderne, ce type de réseau qui offre une qualité exceptionnelle pour l'époque, coûte aussi extrêmement cher. Mercury est aussi la première société à exploiter un réseau mondial totalement numérique à transmission par fibres optiques autorisant de gros débits d'informations. De même, la société est innovante sur le plan des services, avec par exemple un réseau international de transmission voix-données à grande vitesse par satellite en collaboration avec Western Union. Pour rentabiliser ces investissements le plus rapidement possible, Mercury doit maintenir des marges élevées sur ses services, ce qui ne peut se faire qu'en (1) offrant des services à valeur élevée, et en (2) évitant toute guerre des prix avec BT sur ce type de services. Mercury adopte ainsi une stratégie de niche, totalement tournée vers une clientèle d'entreprises (DANG NGUYEN et PHAN, 1993), et renonce à attaquer BT sur la plus grande partie du marché. Il en est d'ailleurs de même sur le marché politique, où Mercury se fait très discret (CAWSON et alii, 1990). Le tableau suivant supporte cette analyse en mettant en lumière les investissements réalisés par Mercury, mais aussi la vitesse avec laquelle l'entreprise a pu réaliser des profits.

Tableau 30 : Données financières concernant Mercury (en millions de £)

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Chiffre d'affaire	?	?	?	66	181	492	702	915
Profits	?	-14.6	-18.9	-11	18	66	116	155
Investissements par an	10	80	50	155	215	285	223	382
Investissements cumulés	10	90	140	295	510	795	1018	1400

Source : Mercury

Le comportement adopté par Mercury dans ce cadre est un comportement bien connu des économistes étudiant les phénomènes d'entrée sur les marchés. GELMAN-SALOP (1983) nomme ce comportement « comportement du chiot » (*puppy dog behavior*), où le nouvel entrant limite volontairement sa capacité de production pour envoyer un signal accommodant à l'entreprise en place. Dans une perspective de changement technologique, cela signifie que le nouvel ne cherche pas la guerre des prix, et donc que les deux acteurs vont pouvoir financer les investissements nécessaires.

L'attitude de Cable & Wireless, propriétaire de Mercury, est d'ailleurs intéressante de ce point de vue. Au lieu de s'endetter pour financer l'investissement en réseaux de Mercury, Cable & Wireless a préféré attendre que le nouvel entrant puisse financer lui-même ces investissements. Il y a fort à parier que, dans un environnement concurrentiel plus agressif, Cable & Wireless aurait dû procéder différemment.

Ainsi, la stratégie politique adoptée par Mercury est-elle dépendante de sa stratégie sur les marchés économiques. Etant parvenu à pénétrer le marché des télécommunications, et étant la seule entreprise dans ce cas, Mercury jouit d'une position extrêmement favorable si tant est qu'il puisse mettre en place son réseau et bâtir son portefeuille de clients. La collusion tacite observée ci-dessus sur les marchés économiques rend possible ces deux résultats, en permettant à Mercury de financer ses investissements et de grignoter quelques parts de marché. Son comportement politique est ensuite dépendant de son comportement économique. N'ayant aucun intérêt à être agressif sur les marchés économiques, Mercury n'en a pas non plus à adopter une stratégie politique plus offensive, qui risquerait simplement de remettre en cause la situation confortable dans laquelle il se trouve. Le nouvel entrant a finalement tout à perdre d'un développement plus rapide du processus de déréglementation.

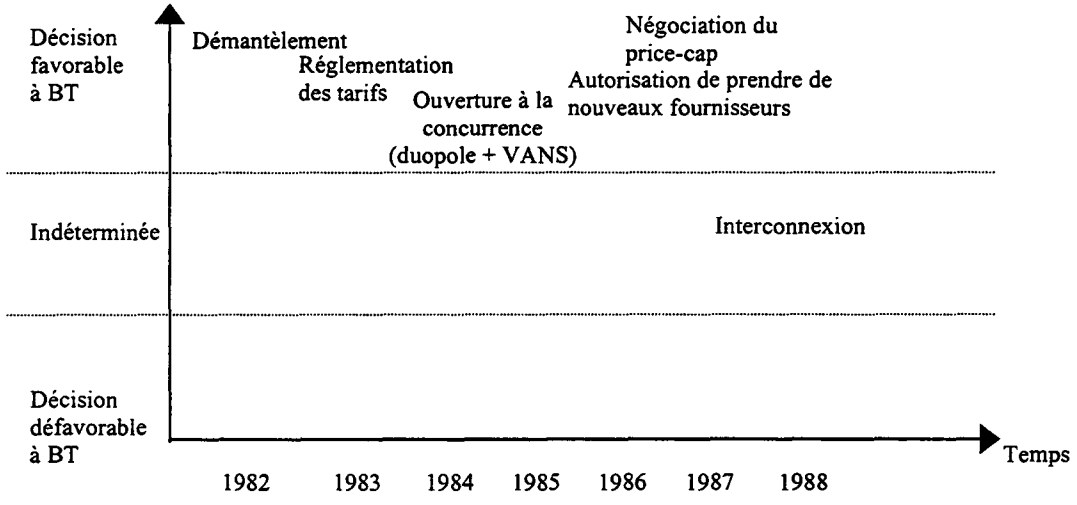
Les autres entrants potentiels, s'étant vus refuser l'entrée sur le marché au profit de Mercury, attendent de connaître les résultats de cette concurrence, et ne se font donc pas très actifs non plus sur le marché politique. Au total, la proposition 7, n'est donc pas soutenue par l'analyse empirique. Les évolutions de la gouvernance réglementaire déclenchées en 1981 et 1984 n'ont pas engendré une intensification de la concurrence politique du côté de la demande de réglementation. Nous nous tournons maintenant vers les autres propositions formulées au chapitre IV, qui concernent l'impact des changements de la gouvernance réglementaires sur la valeur des ressources politiques traditionnelles de l'ancien monopole et sur sa stratégie intégrée.

B. Analyse de la valeur des ressources politiques de BT

Cette partie s'attache à l'étude des propositions 6 et 8, selon lesquelles l'évolution de la gouvernance réglementaire, par l'intermédiaire d'une intensification de la concurrence politique (à la

fois du côté de l'offre et de la demande de réglementation) a un effet dépressif sur la valeur des ressources politiques de l'ancien monopole. Comme nous l'avons expliqué dans la première section de ce chapitre, nous avons procédé à une évaluation de la valeur des ressources politiques de l'ancien monopole en analysant ses prises de position lors des principaux débats réglementaires, et en comparant ces prises de position avec la réglementation finalement adoptée. Il convient de bien noter ici que nous nous sommes concentrés sur les préférences de la firme ex-ante, c'est à dire avant que la décision réglementaire n'intervienne, et pas sur les aspects favorables ou non de la réglementation ex-post. Cela signifie que, même si un résultat s'est avéré, à terme, défavorable à l'entreprise, nous ne considérons ici que l'objectif de court terme pour lequel l'activité politique a été développée. Nous avons ainsi classé les réglementations en trois groupes : celles qui ont été défavorables à BT ; celles qui lui ont été favorables et celles que nous avons qualifiées d'indéterminées parce qu'il était difficile de lire si elles penchaient significativement d'un côté ou de l'autre. Les évaluations de la prise de position de BT s'appuient à la fois sur les déclarations des dirigeants de l'entreprise dans la presse au moment des débats réglementaires, et sur les entretiens que nous avons réalisés. Le résultat de cette analyse pour la période 1980-1990 apparaît dans le graphique suivant. Les dates portées sur ce graphique correspondent aux dates où la nouvelle réglementation a été adoptée, et pas au moment où elle a été débattue (ce qui a pu se faire sur une longue période de temps). Le tableau, fourni en annexe, justifie la position des points sur ce graphique.

Graphique 6 : Les résultats des principaux débats réglementaires pour BT (1981-1990)



Ce graphique montre que les changements de la gouvernance réglementaire n'ont pas eu d'effets directs sur la valeur des ressources politiques de BT. Dans la plupart des cas traités au cours des années 1980, le monopole sort indemnes des négociations liées à la déréglementation, preuve que ses ressources politiques lui permettent d'influencer efficacement l'issue de ces négociations. Ce n'est que sur la fin de la période que l'Oftel va parvenir à imposer l'interconnexion de Mercury au réseau de BT, mais sans qu'il lui soit vraiment possible d'imposer un tarif d'interconnexion qui serait favorable à Mercury. Dans cette optique, les changements de la gouvernance réglementaire mis en place au début des années 1980 n'ont eu que peu d'impact sur l'efficacité des ressources politiques de l'ancien monopole, et ainsi sur le tour pris par le processus de déréglementation lui-même.

Ce résultat va à l'encontre des propositions 5, 6, 7 et 8 formulées au chapitre IV, où nous avancions l'idée que l'évolution de la gouvernance réglementaire aurait un impact négatif sur la valeur des ressources politiques de l'entreprise. Dans ce qui suit, nous nous penchons sur le dernier groupe de propositions du chapitre IV (P 9 à P 12), portant sur l'impact des changements de la gouvernance réglementaire sur la stratégie intégrée de l'ancien monopole.

C. Le succès de la stratégie défensive intégrée de BT sur les marchés économiques

Nous nous penchons ici sur la validation empirique de la proposition 9. Cette proposition soutient que, suite à l'évolution de la gouvernance réglementaire et à la baisse de valeur de ses ressources politiques traditionnelles, l'ancien monopole renonce à sa stratégie défensive intégrée pour se tourner vers une stratégie proactive intégrée. Cette stratégie requiert le développement de nouvelles ressources politiques pour soutenir le développement des ressources économiques de l'entreprise déréglementée.

Toutefois, nos observations vont ici dans le même sens que les précédentes. Si les changements de la gouvernance réglementaire ont eu peu d'impact sur la valeur des ressources politiques de BT, ils n'en ont pas eu plus sur sa stratégie intégrée. Au cours des années 1980, BT maintient une stratégie défensive intégrée qui lui permet d'ailleurs de connaître un certain succès dans le développement de ses ressources économiques, notamment en ce qui concerne ses ressources économiques

traditionnelles. Les activités défensives de BT sur le marché politique lui ont aussi permis de devenir plus compétitif sur les marchés économiques, en lui laissant du temps et des ressources financières pour développer ses ressources économiques traditionnelles.

Le choix du *price-cap* comme mode de réglementation des tarifs de l'ancien monopole est une manœuvre extrêmement favorable à BT dans la perspective du développement de ses ressources économiques. En effet, contrairement au contrôle des bénéfices en vigueur aux Etats Unis, le *price-cap* laisse à BT une grande marge de manœuvre pour ce qui est de la maximisation de son bénéfice. Si l'ancien monopole parvient à réaliser des gains de productivité supérieurs à ceux prévus dans le *price-cap*, l'entreprise peut faire des bénéfices importants, ces sommes pouvant être par la suite consacrées au développement de ressources économiques nouvelles.

Fermement décidé à améliorer la productivité et moderniser rapidement son réseau, l'ancien monopole optera pour les fournisseurs les plus performants. Cela permettra à BT de faire bénéficier ses clients de la technologie numérique de manière de plus en plus fréquente. De 1984 à 1995, BT a ainsi investi 170 milliards de francs dans l'amélioration de ses infrastructures, et les a rendues beaucoup plus modernes, se rapprochant ainsi du leader européen en la matière, France Télécom.

Tableau 30 : Pourcentage du trafic total commuté en numérique

	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
France Telecom	21%	34%	41%	49%	56%	61%	65%	73%	79%	82%	90%
British Telecom	-	-	-	1%	10%	22%	31%	42%	61%	73%	85%

Source : BT

Il est intéressant de noter que la productivité du travail s'est significativement accrue de 1977 à 1990, sans que cela soit lié à des licenciements massifs. Comme nous y reviendrons par la suite, ces licenciements n'interviendront qu'en 1992, les dirigeants de BT souhaitant jusque là conserver intact une de leurs ressources politiques fondamentales.

Tableau 31 : Evolution de la productivité du travail chez BT (nombre de lignes par employés)

	1977	1979	1981	(...)	1986	1988	1990	1992	1993	1994
Nombre de lignes par employé	68	73	77		85	95	100	117	150	170

Source: BT

L'accroissement de la productivité va de paire avec une amélioration de la qualité du service. Alors que les plaintes étaient très nombreuses à la fin des années 1970, la qualité du service fourni par BT s'améliore petit à petit. Le tableau suivant met en lumière le pourcentage de dérangements solutionnés dans les deux jours, une mesure classique de la qualité du service chez un opérateur de télécommunications.

Tableau 32 : Evolution de la qualité du service chez BT de 1986 à 1995
(% de dérangements solutionnés dans les deux jours)

1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1995
87.1%	83.2%	83.3%	92.5%	94.4%	96.4%	99%	99%

Source : Oftel

Ces transformations ont permis à BT de conserver une position concurrentielle extrêmement favorable sur les différents marchés des télécommunications en Grande Bretagne. Au début des années 90, BT détient 99% du marché des lignes résidentielles, et 97% pour les lignes destinées aux entreprises[16]. BT a donc grandement profité de la première phase du processus de déréglementation pour récupérer une partie de son retard à la fois sur les nouveaux entrants existant et potentiels sur le marché anglais, mais aussi sur les autres grands opérateurs européens. Sa stratégie défensive intégrée lui a alors permis de développer ses ressources économiques traditionnelles.

Tableau 33 : La stratégie défensive intégrée de BT (1983-1990)

	Stratégie focalisée sur les ressources politiques traditionnelles (héritées de la réglementation)	**Stratégie focalisée sur le développement de nouvelles ressources politiques**
Stratégie focalisée sur les ressources économiques traditionnelles		
Stratégie focalisée sur le développement de nouvelles ressources économiques	**Stratégie défensive intégrée de BT (1983-1990)** • Utilisation des ressources politiques traditionnelles pour empêcher que l'entreprise ne soit démantelée, garantir une ouverture lente à la concurrence, négocier une nouvelle régulation des tarifs favorables et se libérer du joug de l'industrie nationale • Développement des ressources économiques traditionnelles : accroissement de la productivité, modernisation du réseau, amélioration de la qualité du service	

[16] Source : Oftel.

Dans cette optique, la stratégie défensive intégrée menée par BT a parfaitement réussi et n'a pas été entravée par l'irruption au sein du jeu réglementaire de nouveaux acteurs et de nouvelles règles. Comme les précédentes, les propositions 9 et 10 formulées au chapitre IV ne sont donc pas soutenues par l'analyse empirique. Pourquoi en a-t-il été ainsi ? Pourquoi l'Oftel, dont les pouvoirs avaient semblé larges et indépendants des autorités purement politiques, n'a-t-il pas eu plus d'influence sur cette stratégie intégrée de l'ancien monopole ? Nous tentons de répondre à ces questions dans la partie suivante.

§ 2. Les obstacles au changement en profondeur de la gouvernance réglementaire

Cette partie vise à comprendre pourquoi les situations observées apparaissent ne pas soutenir les propositions que nous avions formulées dans le chapitre théorique de cette thèse. Nous commençons par revenir sur les raisons pour lesquelles la création de l'Oftel n'a finalement pas provoqué les changements escomptés, avant de discuter cette analyse.

A. Etude des facteurs expliquant l'influence limitée de l'Oftel au cours des années 1980

Nous considérons ici trois raisons expliquant pourquoi les changements de la gouvernance réglementaire de 1981 et 1984 n'ont pas provoqué les effets attendus sur la stratégie intégrée de l'ancien monopole. D'abord, le comportement opportuniste de BT lui-même qui a non seulement joué sur ses ressources politiques existantes, mais qui a aussi profité d'une situation de forte asymétrie d'information par rapport au nouveau régulateur ; ensuite à cause de l'incertitude concernant l'évolution du secteur, touchant finalement tous les acteurs ; enfin, la concurrence politique d'autres autorités, qui a rendu la vie dure à l'Oftel.

a. Le comportement opportuniste de BT, profitant de l'asymétrie d'information

En premier lieu, le contrôle du réseau permet à BT de refuser l'interconnexion de Mercury sur certaines parties du réseau jugées stratégiques. Mercury se plaindra à plusieurs reprises de ce type de

traitement de la part de l'ancien monopole. Dans la réglementation en vigueur, c'est à l'Oftel qu'il convient de régler ce type de problème d'interconnexion. Toutefois, il faudra attendre 1988, soit près de 4 ans après la création du duopole, pour que l'autorité de régulation commence à jouer ce rôle.

De plus, même quand BT accepte de louer des lignes à Mercury, demeure le problème du coût d'interconnexion au réseau public. Comment déterminer ce coût de manière équitable, c'est à dire sans pénaliser l'opérateur traditionnel, qui doit aussi s'acquitter de la fourniture du service universel, mais en permettant au nouvel entrant de proposer des tarifs suffisamment attractifs pour créer une situation concurrentielle ? Des coûts d'interconnexion trop élevés sont en effet de nature à réduire considérablement l'avantage concurrentiel dont peut disposer Mercury, cet avantage sur l'ancien monopole étant d'abord un avantage lié au coût (DANG NGUYEN et PHAN, 1993)[17].

La réponse à cette question est en fait extrêmement complexe, et cela pour au moins deux raisons. D'abord, BT jouit en la matière d'une forte asymétrie d'information vis à vis de Mercury et des régulateurs. Le calcul d'un coût d'interconnexion ne peut en effet être fondé que sur des informations fournies par la comptabilité analytique de BT. En la matière, BT n'a que peu d'incitation à être réellement coopératif, et peut donc profiter de cette asymétrie d'information pour freiner un peu plus le développement de la concurrence sur son marché historique.

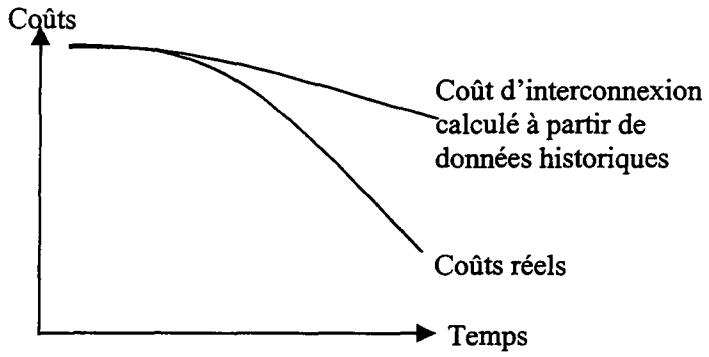
b. L'incertitude intrinsèque

Même en admettant que BT sera effectivement coopératif, il convient de noter que le calcul du coût d'interconnexion ne peut se faire qu'au moyen de données historiques fournies par BT. Si BT réalise des gains de productivité substantiels au cours du processus de déréglementation, le coût d'interconnexion, qui était au départ équitable, jouera finalement contre Mercury, et donc contre l'émergence d'une concurrence réelle. Personne ne connaît à l'avance les gains dont est capable l'ancien monopole. La fixation du *price-cap* ne peut donc être qu'une entreprise extrêmement aléatoire pour l'Oftel, qui ne dispose d'aucune information valable pour déterminer l'ampleur des

[17] Il convient d'ailleurs de noter que ces questions d'interconnexion sont valables non seulement sur le marché du téléphone fixe, mais aussi sur le marché des services à valeur ajoutée (VANS), pour lesquels les entreprises doivent le plus souvent louer des lignes téléphoniques à BT.

gains de productivité qui peuvent être réalisés par BT. C'est ce que représente la figure suivante, en montrant comment le coût réel tendra à baisser, s'éloignant d'un coût d'interconnexion calculé à partir de données historiques.

Graphique 7 : Coût réel et coût d'interconnexion calculé à partir de données historiques



La tache de l'Oftel est aussi rendue plus difficile par l'incertitude qui entoure les objectifs que l'organisme de régulation doit poursuivre. Ces objectifs sont en fait flous et contradictoires. Il est en effet toujours difficile de juger de l'augmentation ou de la baisse de la concurrence sur un marché. De même, on ne dispose pas de critères pour évaluer si les objectifs sociaux, tels que le fameux service universel, ont été atteints. Il arrive aussi que les objectifs rentrent en contradiction les uns avec les autres, comme c'est le cas lorsqu'il faut contrôler strictement les profits de l'ex-monopole, alors que cela dissuade de nouveaux concurrents de se lancer sur le marché et limite ainsi à terme la concurrence. D'un côté, l'Oftel ne doit pas laisser BT faire des profits trop élevés ni éliminer son concurrent ; d'un autre côté, il doit veiller à ce que BT continue à remplir ses obligations de service universel. Sur ce point encore, les dirigeants de l'Oftel se trouvent dans une ignorance totale quant à la marche à suivre. Cette ignorance sera probablement paralysante pour l'autorité de régulation dans les premières années de son mandat.

c. La concurrence politique venant d'autres autorités

La régulation est en outre rendue délicate par le fait que l'Oftel n'est pas le seul organisme d'Etat à s'occuper de la libéralisation dans les télécommunications. Le processus de libéralisation a

ainsi abouti alors à un régime de concurrence réglementée par deux agences : le DTI (Ministère de l'industrie) qui gère l'attribution des concessions d'exploitation de l'ensemble des systèmes de télécommunications, et l'Oftel dont la tâche essentielle est de surveiller BT. Cette double source de régulation ne manquera pas de gêner l'Oftel, surtout lorsque les dirigeants de BT chercheront à profiter de cette concurrence entre les deux.

Le DTI soutient en effet BT dans bon nombre de ses entreprises. C'est notamment le cas dans l'affaire des relations avec les fournisseurs. Dès 1982, BT cherche à obtenir le droit de prendre un nouveau fournisseur. Après une procédure d'appel d'offre, c'est finalement Thorn-Ericsson qui est choisi. Ce choix stratégique de l'ancien monopole provoque un tonnerre de protestations, notamment de la part des fournisseurs britanniques, ainsi qu'un recours à l'Oftel. La réponse de l'Oftel est la suivante : le régulateur ne peut s'opposer à un choix qui va dans le sens d'une plus grande efficacité du réseau, et qui agit donc au mieux de l'intérêt des consommateurs. Toutefois, ce mouvement ne doit pas être trop rapide au risque de bouleverser les structures existantes et de mettre en danger l'industrie britannique. L'Oftel décrète donc que BT doit auto-limiter à 20% pendant trois ans ses achats de matériel à l'étranger. BT rejette cette recommandation, et trouva dans le gouvernement et particulièrement le DTI un allié. Le gouvernement décide de ne pas aller plus loin, et c'est le choix des dirigeants de BT qui s'impose au reste de l'industrie.

Le DTI a aussi supporté BT dans une autre occasion. En 1985, les dirigeants de BT décident en effet qu'il faut que l'entreprise soit intégrée verticalement pour devenir plus compétitive. Ils proposent ainsi la fusion avec Mitel, un fournisseur canadien spécialisé dans le PABX. Le dossier est saisi par deux des nouveaux acteurs de la gouvernance réglementaire. D'abord, la *Merger and Monopoly Commission* (MMC), chargée de veiller au respect de la concurrence, et ensuite l'Oftel. La MMC est partagée sur le sujet, et souhaite que soient au moins établies des clauses en termes de parts de marché que la nouvelle entité fusionnée ne pourra dépasser. L'Oftel, quant à lui, est partisan de modifier la licence de British Telecom, et limiter sa liberté sur de telles manœuvres stratégiques. C'est finalement le DTI qui tranche sur ce cas, décidant de ne pas tenir compte des recommandations de l'Oftel et de la MMC, et favorisant donc BT. Deux raisons sont invoquées par le ministère : il faut renforcer la

compétitivité de BT aux Etats Unis, et il faut sauver les emplois au Pays de Galles (COHEN, 1992 : 221).

Dans ce cas apparaissent les ressources politiques toujours très importantes de BT. Son soutien pour l'emploi et son rôle de leader national d'une industrie stratégique lui confère un pouvoir d'influence toujours très important. Ce pouvoir joue à l'encontre des nouveaux entrants, existant ou potentiels, mais aussi de l'évolution de la gouvernance réglementaire elle-même. L'Oftel ou la MMC, malgré les règles formelles qui semblent assurer leur autorité sur le secteur déréglementé, n'ont en fait qu'une influence limitée sur les choix stratégiques de l'ancien monopole.

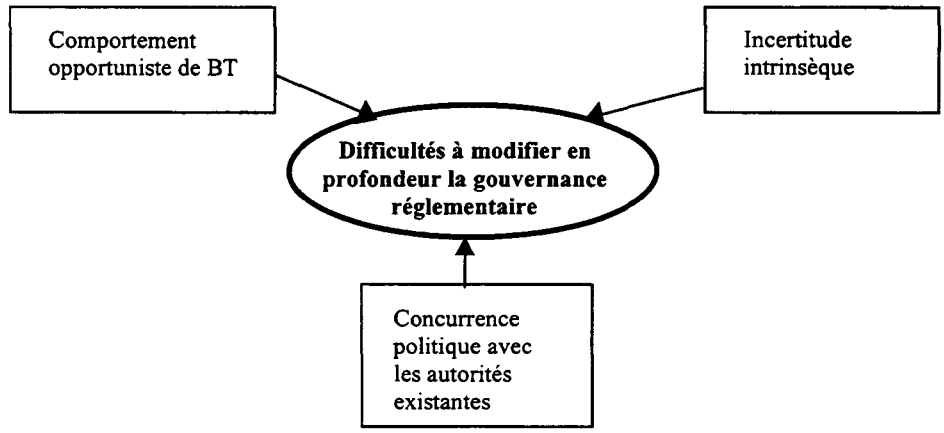
Pour les différentes raisons évoquées ci-dessus, la création de l'Oftel n'a pas occasionné une évolution en profondeur de la gouvernance réglementaire. Il était alors difficile d'observer les effets de l'évolution de cette gouvernance réglementaire sur le comportement stratégique de l'ancien monopole. Dans ce qui suit, nous discutons ce résultat.

B. Discussion

Dans l'étude empirique qui vient d'être présentée, les résultats ne soutiennent aucune de nos propositions théoriques. Si nous avons vu que BT a bien adopté une stratégie défensive intégrée dès le début des années 1980, il apparaît toutefois que l'efficacité de ses ressources politiques ne semble pas avoir souffert de l'évolution de la gouvernance réglementaire, en particulier de la création de l'Oftel, et que l'opérateur ait persisté dans cette stratégie au moins jusqu'aux années 1990. L'action de l'Oftel est en effet apparue limitée par trois facteurs : le comportement opportuniste de BT, la concurrence politique imposée par les autorités politiques et réglementaires existantes, ainsi que l'incertitude intrinsèque liée au processus de déréglementation.

C'est ce que résume la figure 35, page suivante.

Figure 35 : Facteurs expliquant la difficulté à modifier la gouvernance réglementaire malgré les changements de 1981 et 1984



Ces quatre facteurs semblent avoir empêché l'Oftel de prendre une autorité réelle sur la régulation du secteur. Les règles d'accès au marché politique et d'échange sur ce marché politique sont ainsi restées inchangées, ce qui a permis à BT de continuer à user de ses ressources politiques traditionnelles, et de garder ainsi une influence prépondérante sur les nouvelles réglementations adoptées.

Il est intéressant de remarquer, toutefois, que deux des trois facteurs évoqués ici pour expliquer cette inertie de la gouvernance réglementaire sont liés aux comportements des différents acteurs, qui ont empêché l'Oftel de gagner en légitimité et d'imposer un nouveau mode de régulation. Parmi ces trois facteurs en effet, seule l'incertitude intrinsèque au processus de déréglementation n'est pas directement liée au comportement des acteurs. Cela signifie que les changements de la gouvernance réglementaire introduite en 1981 et 1984 n'ont pas modifié intrinsèquement le mode d'accès au marché politique et le mode d'influence, mais ont plutôt renforcé ceux qui pré-existaient au processus de déréglementation. BT et le DTI, notamment, sont parvenus à s'opposer aux changements en profondeur du mode de régulation, et ont ainsi préservé ce qui faisait loi jusque là. En ce sens, les changements réglementaires de 1981 et 1984 ont produit l'effet inverse de celui escompté. Cet effet inverse à celui attendu est bien connu de la presse anglaise, qui a baptisé le marché des

télécommunications britanniques de 'monopole douillet'[18], arrangeant à la fois les opérateurs et les hommes politiques mais se faisant au détriment de la concurrence et des consommateurs.

Pourquoi en est-il ainsi ? Il apparaît en fait que les changements introduits dans la gouvernance réglementaire ne concernent en fait que des règles formelles, définissant les pouvoirs des différents acteurs de la réglementation, ainsi que les frontières de leur intervention. Toutefois, les comportements des individus sont déterminés par des règles formelles, mais aussi par des règles informelles. Or, la création de l'Oftel et la mise en place d'un nouveau mode de réglementation n'ont pas provoqué une remise en cause des règles informelles, empêchant ainsi une transformation en profondeur de la gouvernance réglementaire. NORTH (1990 : 4) définit les règles formelles et informelles de la manière suivante. « *Formal constraints* (are) *rules that [individuals] devise and informal constraints* (are) *conventions and codes of behavior* ». Les réglementations de 1981 et 1984 n'ont concerné que les règles formelles, ce qui n'a pas été suffisant pour changer les comportements des acteurs du secteur, entreprises, bureaucrates ou hommes politiques, et les a même renforcé dans leur défense du système réglementaire pré-existant. Dans ce sens, les ressources politiques de l'ancien monopole n'ont pas été remises en cause, car ni concurrencée réellement par d'autres ressources développées par nouvel entrant ou rendues obsolètes par la prise en charge de la réglementation par l'Oftel.

La réglementation de 1984, tout particulièrement, donnait comme objectif à l'Oftel de promouvoir la concurrence sur le marché des télécommunications, et de constituer un contre-pouvoir pour éviter que BT n'abuse de sa position dominante. Pourtant, notre analyse empirique montre que :

- la relation, sur le marché politique, entre BT et le DTI est toujours demeurée très étroite, et a permis à BT d'influer sur le processus de déréglementation. Or, l'Oftel n'avait pas de moyens véritables pour remettre en cause cette relation ou pour concurrencer efficacement le DTI sur le plan de l'influence politique ;

[18] En anglais « cozy duopoly ».

- l'Oftel a manqué de précieuses informations pour réguler efficacement le marché des télécommunications, mais n'a jamais eu de moyens véritables permettant de se les procurer ;
- l'Oftel n'a disposé que de peu de moyens lui permettant de stimuler la concurrence de Mercury, et de faire entrer de nouveaux concurrents sur un des segments du marché des télécommunications.

Ainsi, sur ces trois domaines, ce sont les règles informelles qui ont perduré. Ces règles informelles sont apparues plus fortes que les règles formelles qui avaient été définies par les Telecommunication Acts de 1981 et 1984. Le tableau suivant met en lumière la différence entre l'impact espéré du changement de ces règles formelles et la réalité du secteur marqué par la persistance des règles informelles. Dans ce tableau, la différence entre effets des règles formelles et persistance des règles informelles s'articule autour de trois thèmes : l'accès au marché politique, le pouvoir de réglementation direct du nouveau régulateur et le pouvoir d'initier de nouvelles mesures de déréglementation.

Tableau 34 : Règles formelles contre règles informelles dans la gouvernance réglementaire des télécommunications en Grande Bretagne au cours des années 1980

Règles formelles mises en place en 1981 et 1984	**Règles informelles qui déterminent la gouvernance réglementaire jusqu'à la fin des années 1980**
Accès au marché politique • L'Oftel, autorité indépendante des pouvoirs politiques et en charge des questions de télécommunications • Appel d'une décision de l'Oftel seulement devant la MMC	Accès au marché politique • le DTI reste une autorité incontournable, dont les intérêts convergent avec ceux de BT • le gouvernement a de grands intérêts en jeu avec BT
Pouvoir direct de réglementation • L'Oftel a une liberté de manœuvre et donc un pouvoir direct de réglementation concernant certains aspects clés comme la régulation des tarifs de l'ancien monopole et le développement de la concurrence par l'octroi de licences pour de nouvelles technologies	Pouvoir direct de réglementation • La liberté de manœuvre de l'Oftel est limitée par le manque d'informations valides pour déterminer ce qui doit être fait
Pouvoir d'initier de nouvelles mesures de déréglementation • L'Oftel prépare les projets de déréglementation qui seront ensuite débattus puis votés	Pouvoir d'initier de nouvelles mesures de déréglementation • L'Oftel n'a pas la légitimité pour instiguer de réelles mesures de déréglementation

La section suivante étudie la manière avec laquelle des éléments de changements en profondeur se sont finalement imposés dans les télécommunications britanniques.

Section 3. Evolution des règles informelles au sein de la gouvernance réglementaire et impact sur la stratégie intégrée de BT

Dans cette section, nous analysons la manière avec laquelle l'Oftel est finalement parvenu à changer les normes informelles au sein de la gouvernance réglementaire, son action ayant alors un impact décisif sur la stratégie intégrée de BT. Nous considérons d'abord l'évolution de la régulation imprimée par l'Oftel (§ 1), avant de revenir sur ses conséquences sur l'efficacité des ressources de BT (§ 2) et sa stratégie intégrée (§ 3).

§ 1. L'évolution de la gouvernance réglementaire au début des années 1990

Comme le montre la conclusion de la partie précédente, l'Oftel doit surmonter plusieurs obstacles pour accroître son influence sur la gouvernance réglementaire.

1. Il lui faut trouver un moyen d'obtenir de bonnes informations, c'est à dire à la fois de remédier à l'asymétrie d'information qui joue en faveur de BT, et d'accumuler de la connaissance sur l'évolution du secteur lui permettant de prendre les bonnes décisions en matière de réglementation ;
2. Il lui faut trouver un moyen de faire passer ses réglementations sans qu'elles soient contestées par les opérateurs ou les autres autorités politiques. Plus les réglementations pourront être contestées, moins l'influence du régulateur sera importante.
3. Il lui faut motiver la concurrence, pour éviter que ne se reproduisent les situations de collusions où ceux qui sont parvenus à rentrer ne menacent pas l'ancien monopole, et ne redistribuent donc pas aux consommateurs ce qui devrait leur être redistribué.

A partir de la fin des années 1980, c'est la réussite de l'Oftel sur plusieurs épisodes fondamentaux qui va accroître son influence sur le processus de déréglementation. Nous présentons ici les principaux événements au cours desquels l'influence de l'Oftel sur la gouvernance

réglementaire s'est peu à peu affirmée. En reprenant la structure du tableau précédent, nous organisons cette analyse des grands dossiers autour de trois thèmes : la question de l'accès au marché politique, la question du pouvoir de réglementation et de l'asymétrie d'information et enfin la question de l'initiation de nouvelles mesures de déréglementation.

A. L'Oftel et la question de l'accès au marché politique

a. Interconnexion

Comme nous l'avons vu ci-dessus, l'Oftel parvient difficilement à influencer la décision réglementaire. L'autorité va toutefois y parvenir pour la première fois en 1988 lors du débat concernant l'interconnexion de Mercury au réseau de BT. Si le texte de loi prévoyait que Mercury, le nouveau concurrent, pourrait s'interconnecter au réseau de BT avant de disposer son réseau en propre, l'interconnexion se révélera être un problème extrêmement difficile à résoudre. Aucune prérogative n'a en effet été prévue pour obliger le monopole à satisfaire les demandes d'interconnexion de Mercury. Un accord fut signé à ce sujet entre les deux protagonistes en 1982, mais rien n'obligeait alors BT à effectuer cette interconnexion dans des conditions satisfaisantes pour un concurrent désirant représenter une alternative crédible au monopole. Le rôle de l'Oftel sera alors de favoriser la mise en place de ces conditions satisfaisantes. Il le fera en 1987, en imposant des tarifs d'interconnexion entre BT et Mercury, suite à de longues discussions entre les économistes sur la meilleure manière pour calculer ces coûts d'interconnexion. Cela restera comme la première grande victoire de l'Oftel sur BT.

L'Oftel utilisera ensuite à plusieurs reprises les problèmes l'interconnexion pour pousser la concurrence et réduire l'emprise de BT sur le secteur. Le régulateur soutiendra notamment que la déréglementation britannique, qui fait figure de modèle pour le reste du monde dans l'ouverture à la concurrence, est restée trop rétrograde en matière de tarifs d'interconnexion. A la fin 1996, le nouveau Directeur de l'Oftel, déclarait par exemple : "*Regulators elsewhere, certainly in Europe and even in*

the US, are getting more deeply involved in direct regulation of interconnection charges. In the UK, Oftel is pulling back as competition allows"[19].

b. La fixation et l'évolution du price-cap

La réglementation des tarifs de BT par l'intermédiaire des modifications du *price-cap* est un autre exemple de la manière l'Oftel a modifié les règles d'accès au marché politique, et a ainsi pu faire influencer de manière significative le processus de déréglementation à partir des années 1990[20]. Le price-cap sera revu à plusieurs reprises, et deviendra une source de conflit permanent entre l'Oftel et BT. Il est ainsi devenu l'arme la plus efficace du régulateur pour mettre l'ancien monopole sous pression et le pousser à faire évoluer ses comportements jugés anticoncurrentiels.

Ian Vallance, le Président de BT déclare ainsi en 1994 : « *Despite the increase of competition, sadly we see no diminution in regulation. Indeed, we are disturbed by the apparent trend, particularly in the U.K., towards an increasingly costly and more intrusive regulatory regime* »[21]. Le tableau suivant récapitule l'évolution du *price-cap* sous l'impulsion de l'Oftel[22]. Il montre comment la régulation de l'Oftel sur les tarifs de BT s'est durci au début des années 1990, à la fois pour les prix pratiqués mais aussi pour les services concernés.

Tableau 35. Evolution du contrôle des tarifs de BT par l'Oftel

Date	Price-cap	Services concernés	Mesure spécifique
1984-1989	RPI-3%	Tous les appels sauf les appels internationaux et les lignes louées	Abonnement : RPI +2%
1989-1991	RPI-4.5%	+ lignes louées	Lignes louées : RPI+0%
1991-1993	RPI-6.25%	+ appels internationaux	Abonnement : RPI+2%
1993-1997	RPI-7.5%		Abonnement professionnel: RPI+5%
1997-2001	RPI-4.5%	Lignes résidentielles et petites entreprises	Price-cap aboli pour les grandes et moyennes entreprises

Source : Oftel

[19] The Telegraph, *BT wins scope to vary rivals' fees*, 10 Décembre 1996.
[20] Voir Télécoms & Réseaux, *L'Oftel exige de BT la transparence tarifaire*, Juillet 1993.
[21] Extrait d'une conférence donnée par Ian Vallance, BT Publications, 1994.
[22] Le tableau indique non seulement l'évolution du price-cap dans le temps mais aussi l'évolution de son contenu. Tous les services téléphoniques n'étaient pas en effet inclus dans le système du price-cap au départ. Certains services comme les lignes louées ou les appels internationaux n'ont fait partie du système général que par la suite.

C'est par ce vecteur que l'Oftel prend le contre-pied du pouvoir de l'ancien opérateur public sur le secteur[23]. Dans le même esprit, l'Oftel fera paraître en 1989 une étude sur les prix des communications internationales de BT, jugés plus élevés que dans les autres pays d'Europe, et à l'origine de profits excessifs. L'Oftel déclarera plus tard avoir utiliser cette arme pour faire réagir BT, et ainsi le pousser à fournir des informations précises concernant ses coûts. Les négociations liées au *price-cap* ont donc été utilisées par BT pour limiter l'asymétrie d'information, qui était, comme nous l'avons vu, un élément important qui freinait sa capacité à faire évoluer les règles informelles au sein de la gouvernance réglementaire.

Le *price-cap* va aussi avoir un autre usage très important pour l'Oftel. L'autorité de régulation va en effet utiliser ce seul pouvoir direct qui lui est donné pour accroître son influence au sein de la filière, en combinant ce *price-cap* avec d'autres mesures de réglementation et en refusant que ces mesures soient négociées séparément. L'Oftel a notamment utilisé cette méthode lors de la négociation du *price-cap* la plus récente (1996-1997), en combinant cette négociation avec une extension de ses pouvoirs en cas de manœuvre d'un opérateur jugée non-concurrentielle (*fair trading clause*). Le Telegraph rapporte ainsi que "*Mr Cruickshank warned BT yesterday that negotiating the 'fair trading' clause separately from the price cap was not an option. But BT's head of legal affairs Alan Whitfield said BT's board would want to know whether Oftel could legally link the two. BT claims that Mr Cruickshank's new powers would be too far-ranging and would deny it the right of appeal*"[24]. Malgré cette opposition de BT, cette combinaison de deux mesures de réglementation permit à l'Oftel d'obtenir gain de cause, et d'élargir ainsi significativement sa capacité à réglementer les pratiques de BT, et ainsi à faire évoluer la gouvernance réglementaire dans les télécommunications britanniques.

c. Profiter des faiblesses de BT dans le cadre des nouvelles règles formelles

Si Ian Vallance ne réagit pas par voie réglementaire aux agissements parfois abusifs de l'Oftel, c'est que le processus d'appel des décisions du régulateur, qui se fait auprès de la MMC est

[23] Voir Les Echos, *BT se plaint de son organisme de tutelle,* 30 Juin 1993,.

extrêmement lourd et coûteux, notamment en temps pour les entreprises qui y sont soumises. De plus, ces entreprises contrôlent extrêmement mal les termes de la saisine, qui ont pourtant une importance décisive. Elles craignent ainsi que la saisine soit élargie et porte sur l'ensemble de leur activité, ce qui n'en serait que plus coûteux. Cette particularité institutionnelle britannique n'incite pas les entreprises à faire pression sur le Ministre pour qu'il saisisse la MMC[25] (DUMEZ et JEUNEMAITRE, 1994).

En outre, l'Oftel est incité par le système institutionnel à conserver une certaine opacité sur la manière dont il calcule les *price-caps*. Les décisions de l'Oftel ne peuvent en effet être attaquées devant une cour de justice que pour vice de procédure, mais jamais sur le fond. La cour examine donc seulement si le régulateur a outrepassé ses droits et s'il a respecté les procédures. De ce fait, pour ne pas voir leurs décisions annulées, l'Oftel ne publie pas ses règles et ses procédures de calcul. Ainsi, le régulateur a trouvé le moyen de contourner les règles informelles qui prévalaient au sein de la gouvernance réglementaire. L'Oftel a découvert une des faiblesses du système de régulation existant, et l'a utilisé pour accroître son influence sur la régulation du secteur.

d. La question de la portabilité

Même quand BT réagit devant la MMC, l'Oftel s'en sort relativement bien. C'est le cas par exemple dans l'affaire de la portabilité des numéros de téléphone. Jusqu'au début des années 90, les consommateurs souhaitant prendre un autre fournisseur de service téléphonique que British Telecom doivent changer de numéro de téléphone. Les futurs nouveaux entrants sur le marché local, particulièrement les câblo-opérateurs s'indignent de cette barrière à l'entrée, et portent la question devant l'Oftel. Le régulateur va alors forcer British Telecom à accepter la portabilité du numéro de téléphone en 1991. Toutefois, l'affaire se révéla plus compliquée que prévue. En effet, il est aussi nécessaire de déterminer qui va payer pour le transfert de numéro. BT, qui avait été relativement conciliant jusque là se refuse à payer ce transfert, de même que les câblo-opérateurs. L'Oftel soutient

---

[24] The Telegraph, *Cruickshank relaxes price controls at British Telecom*, 4 Juin 1996.

[25] Le Ministre chargé du secteur a un pouvoir de saisine directe de la MMC, si les agissements du Directeur de l'Oftel lui semblent ne pas convenir à la régulation. Une entreprise qui veut s'opposer à l'Oftel devra donc en premier lieu convaincre le Ministre que la MMC doit être saisie.

les câblo-opérateurs et l'affaire est finalement portée en appel devant la MMC, l'autorité appelée à trancher en cas de désaccord prolongé.

A ce sujet, Ian Vallance déclare en 1995 : « *Number portability refers to customers' rights to keep their existing number even if they change phone suppliers. I wish to make absolutely clear that BT supports this principle, but we disagree with Oftel about how the costs should be allocated. BT does not accept that they should be borne disproportionately by our shareholders and is determined to defend shareholders' interests. The MMC reference is just one example of how Oftel requires us, in effect, to subsidize competitors, many of whom are large, rich American companies, which, ironically, enjoy monopoly or near-monopoly status in their home markets. It is hard to imagine UK companies benefiting from such positive discrimination in any other country in the world* »[26].

La MMC décida finalement de répartir les coûts entre BT et les nouveaux entrants. BT paiera près de 60% des frais de sauvegarde du numéro, les nouveaux entrants payant le reste[27] Cet exemple est toutefois révélateur de l'influence prise par l'Oftel sur le processus de réglementation. D'abord parce que le régulateur est parvenu à imposer la portabilité. Ensuite, parce que BT n'a pu faire traîner cette question comme il le faisait dans les années 80. Enfin, parce que l'Oftel n'a pas été désavoué par la MMC.

Dans tous ces débats réglementaires, l'Oftel est finalement parvenu à se frayer un accès jusqu'au marché politique et à véritablement faire valoir ainsi son indépendance par rapport aux autres autorités politiques. Obtenir cet accès au marché politique n'est toutefois pas suffisant pour transformer en profondeur la gouvernance réglementaire. Il est aussi nécessaire pour le régulateur d'être capable de faire respecter les réglementations établies, et de profiter de son pouvoir direct de régulation. Cela ne peut se faire pour l'Oftel sans une réduction de l'asymétrie d'information.

B. Réduction de l'asymétrie d'information et accroissement du pouvoir direct de régulation

Un autre problème pour l'Oftel est de parvenir à obtenir des informations qui lui permettront de prendre des décisions moins litigieuses. Cela suppose un meilleur accès à l'information, et

[26] Citation issue d'une conférence donnée par Ian Vallance, BT Publications, 1995.
[27] Voir Le Nouvel Economiste, 12 Janvier 1996, *Comment BT a profité de la fin de son monopole.*

particulièrement un meilleur accès à l'information concernant le fonctionnement interne de BT. L'Oftel va, là encore, utiliser des moyens détournés pour parvenir à ses fins, notamment en faisant bon usage des médias.

a. Usage des médias et régulation

Le régulateur s'est plusieurs fois appuyé sur les médias en prêchant le faux pour connaître le vrai. C'est ainsi que le régulateur publia à plusieurs reprises des estimations des coûts de production de BT, et des contrôle de tarifs à appliquer en conséquence, pour pousser l'ancien monopole à répondre et à produire des informations correspondant de manière plus exacte à la réalité.

Dans une veine similaire, l'Oftel s'est souvent attaqué directement dans la presse aux chiffres publiés par BT, notamment dans le cadre de la publication de ses comptes annuels. L'Oftel souhaitait notamment par ce biais en savoir plus long sur les coûts imposes par BT aux autres opérateurs, lors de la location de son réseau à ces entreprises, et de l'impact de ces revenus sur les revenus totaux de l'ancien monopole. Don Cruickshank déclarait ainsi en 1998 : "*This is not the first time I have told BT of my concerns over this presentation and of its potential impact on confidence in the information on which the other operators' charges are based. I am disappointed that these potentially misleading comments have been repeated*"[28].

Plus généralement, l'Oftel a donc largement utilisé la presse comme moyen de réduire l'asymétrie d'information par rapport à l'ancien monopole, une pratique qui n'avait absolument pas cours dans le secteur des télécommunications par le passé. Comme le note Bryan Carsberg, premier directeur général de l'Oftel, les médias ont été « *un élément essentiel de la régulation. Je ne m'en suis pas servi au début et je n'avais pas cette idée en tête lorsque j'ai pris mes fonctions. J'ai été surpris par l'intérêt que les médias ont pris rapidement dans ce type de sujet. Tous les jours, il y avait des articles dans la grande presse sur les problèmes de télécoms. Rapidement, les médias sont donc apparus comme une des armes dont dispose le régulateur pour atteindre ses objectifs. Elle permet en effet de mettre la pression sur les opérateurs. Il m'est arrivé de prévenir BT que j'envisageais de faire une communication à la presse si tel problème n'était pas réglé* » (DUMEZ et JEUNEMAITRE, 1999

: 33). Le recours aux médias s'est donc révélé être *« une menace efficace pour le régulateur, permettant de résoudre certains problèmes plus rapidement qu'un processus formel de régulation ne l'aurait permis »* (DUMEZ et JEUNEMAITRE, 1999 : 33).

b. La mise en place d'auditions publiques

Un autre moyen par lequel le régulateur a pu obtenir des informations de meilleure qualité concernant BT et les pratiques en vigueur dans le secteur est par l'intermédiaire d'un nouveau processus institutionnel : les auditions publiques[29]. Concernant une question de réglementation, le régulateur convoque les différents acteurs du marché concerné et leur demande leur avis au sujet de cette question. C'est sur la base de ces avis motivés fournis par les acteurs (qui peuvent être des entreprises, mais aussi des clients ou des administrations) que l'Oftel s'appuie pour suggérer le développement d'une nouvelle réglementation ou l'adoption d'une mesure de régulation. L'avantage de ces auditions est d'accroître la transparence de l'information, et de confronter indirectement les différents acteurs du secteur. C'est aussi un moyen de limiter les avantages des acteurs en place et de donner accès au marché politique à de nouveaux acteurs, qui n'auraient pas pu s'exprimer sans cela.

C. Concurrence politique et pouvoir d'initiation de nouvelles mesures de déréglementation

L'Oftel au aussi dû trouver des moyens détournés pour se faire une place sur le marché politique et être ainsi en mesure de devenir un véritable offreur de réglementation. Le régulateur y est parvenu en utilisant son pouvoir d'octroi de licences aux nouvelles technologies, et en s'appuyant sur une autorité externe, la Commission Européenne.

a. Développer la légitimité de la concurrence en faisant connaître les innovations du secteur

Pour asseoir son influence au sein de la gouvernance réglementaire, il est aussi crucial pour l'Oftel d'obtenir un certain soutien sur le marché politique. Le régulateur va emprunter trois voies différentes pour y parvenir. D'abord, en développant des projets pilotes, dès la fin des années 1980,

---

[28] The Telegraph, *BT hits accounts row with regulator*, 31 Janvier 1998.

permettant d'étudier le fonctionnement de nouvelles technologies pour concurrencer British Telecom. Les technologies mobiles et par câble feront partie de ces projets pilotes. Il est intéressant de noter, à ce titre, que la Grande Bretagne est un des seuls pays à utiliser de manière courante les réseaux de télévision par câble pour fournir des services téléphoniques. Il s'agit là probablement d'une des grandes victoires de l'Oftel.

Une autre victoire du régulateur concerne l'entrée de concurrents étrangers. Alors que BT et Mercury tentaient de s'y opposer, de nombreux opérateurs, notamment des opérateurs américains, ont obtenu des licences leur permettant de fournir des services de télécommunications en Grande Bretagne. Nos entretiens montrent que cela va considérablement aider l'Oftel dans sa recherche de promotion d'une concurrence réelle, et va aussi lui permettre de gagner en influence sur le marché politique. Les opérateurs américains sont apparus en effet très agiles en matière de lobbying dès leur arrivée en Europe[30].

b. Le soutien de la Commission Européenne

Enfin, l'Oftel va chercher du soutien auprès d'un acteur déjà puissant mais dont l'influence sur les télécommunications n'était encore que peu sensible : la Commission Européenne. Dans l'esprit du Traité de Rome de 1957, la CEE a un rôle moteur dans l'ouverture des marchés européens, notamment par l'intermédiaire de la Commission. Cet organe chargé de proposer des directives puis de suivre l'application de ces directives dans les différents pays, est persuadé de la nécessité de développer la concurrence même sur les marchés jusque là les plus fermés comme les télécommunications. Pionnier de la déréglementation en Europe, le Royaume Uni est un laboratoire et un exemple à suivre pour la Commission. La première grande victoire de la Commission date d'octobre 1991. Malgré les réticences françaises et allemandes, la Cour de justice européenne approuva l'abolition des monopoles d'Etat sur les téléphones et les terminaux de télécommunications. Cette première remise en cause des

---

[29] En anglais « *public hearings* ».

[30] La plupart de nos entretiens convergent sur l'idée que les opérateurs américains en ont surpris beaucoup lors de leur arrivée en Europe, quant à leur capacité à imprimer un lobbying clair et efficace, et en s'adaptant aux diverses institutions nationales et européennes.

monopoles nationaux allait en entraîner d'autres, jusqu'à la déréglementation de la plupart des marchés européens en 1998.

D. Discussion

C'est donc en modifiant par ses actions les comportements informels au sein de la gouvernance réglementaire que l'Oftel est parvenu à s'imposer au sein de la gouvernance réglementaire et ainsi à la faire évoluer en profondeur. Il s'agit là d'un résultat intéressant de notre recherche empirique, même s'il ne concerne pas directement la stratégie de l'ancien monopole. Ce résultat est en fait en droite ligne avec les enseignements de la Nouvelle Economie Institutionnelle, dont un des auteurs centraux, Douglas North, a depuis longtemps insisté sur l'importance cruciale des règles informelles d'un espace institutionnel pour analyser les comportements des individus (NORTH, 1990, 1994). Un marché réglementé, comme celui des télécommunications, ne fait pas exception. Cela a des conséquences importantes pour le processus de déréglementation, dans la mesure où la transformation des règles informelles, comme ici dans le cas britannique, est beaucoup plus lente que la transformation des règles formelles.

a. Le nouveau visage de la gouvernance réglementaire dans les télécommunications britanniques

Cette discussion nous permet aussi de tracer les contours de la nouvelle gouvernance réglementaire qui apparaît dans les télécommunications britanniques au début des années 1990. En premier lieu, il convient de noter que les autorités concernées sont différentes et plus nombreuses qu'elles ne l'étaient auparavant. Le DTI reste la seule autorité purement gouvernementale directement impliquée dans cette gouvernance réglementaire. Les autres autorités concernées, l'Oftel et la MMC, sont des autorités relativement indépendantes des pouvoirs politiques. De même, la Communauté Européenne, et plus particulièrement la DG IV et la DG XIII de la Commission, jouent un rôle indirect dans cette régulation, de la même manière que dans les autres pays européens.

Le second point important est que l'Oftel est véritablement devenu le point central de cette gouvernance réglementaire au début des années 1990. Le DTI joue encore un rôle important de

consultation, de mise en relation avec les autres industries, et dans la préparation des textes de loi, mais n'est plus en première ligne des relations entre les opérateurs et la mise en œuvre des réglementations. De même, la MMC a aussi un rôle important de garde-fou et de recours en cas de litige entre l'Oftel et les entreprises, mais n'intervient finalement que rarement pour les raisons évoquées précédemment.

Le troisième point important concerne le fonctionnement de cette gouvernance réglementaire. L'Oftel administre directement un grand nombre de décision, mais sans s'en justifier sur le fond. Son pouvoir est donc très large. Cette autorité est le premier point de connexion entre les entreprises et la décision publique.

b. Le mode de transformation de la gouvernance réglementaire

Il est aussi intéressant de revenir sur la manière avec laquelle l'Oftel a fait évoluer ces règles informelles au sein de la gouvernance réglementaire. En premier lieu, cela n'a pu se faire que par l'action et en prenant des risques. Bryan Carsberg, le directeur de l'Oftel, a pris position ouvertement contre BT. Il n'y avait pas ici véritablement de plans bien organisés. L'objectif était de faire face à l'incertitude, et de découvrir les moyens les plus efficaces de parvenir à réguler ce marché des télécommunications, et de passer outre les obstacles constitués par les normes informelles telles que mises en lumière précédemment. En ce sens, le comportement de l'Oftel a des caractéristiques entrepreneuriales, avec le sens autrichien donné à ce nom au chapitre III, car ce comportement est fondé sur la prise de risque et la découverte des moyens les plus efficaces de se faire entendre sur le marché politique.

Ce résultat pose certaines questions quant à la capacité, pour d'autres pays, de répliquer le modèle anglais. Nous avons noté en introduction de ce chapitre que le modèle de régulation à l'anglaise tendait à être considéré comme un modèle, à la fois en Europe mais aussi dans bien d'autres pays où le processus de déréglementation a été amorcé. Pourtant, si le régulateur anglais, par l'intermédiaire notamment de son directeur Bryan Carsberg, a connu une réussite incontestable, rien ne garantit qu'il en serait de même pour d'autres régulateurs. Ainsi, la création d'un régulateur indépendant apparaît finalement comme loin de garantir à elle seule la modification de la gouvernance

réglementaire, même quand ce régulateur est indépendant. De plus, tout dépend aussi des failles dans le système et de la manière d'en profiter. Dans cette optique, le mode de régulation a peu de chance de se ressembler d'un pays à l'autre.

Nous nous tournons maintenant vers les conséquences pour la stratégie de BT de cette évolution des règles informelles au sein de la gouvernance réglementaire.

§ 2. Les conséquences pour BT de cette évolution de la gouvernance réglementaire

Nous reconsidérons ici les propositions précédentes une fois que la gouvernance réglementaire a réellement évolué en profondeur.

A. Analyse de la concurrence politique

a. La concurrence politique du côté de l'offre : proposition 6

Suite à l'évolution des règles informelles, la concurrence politique du côté de l'offre s'est considérablement développée. Le DTI n'est plus au centre du processus de réglementation, même s'il continue à jouer un rôle. Le nombre de nouvelles mesures visant à la déréglementation du marché s'accroît fortement, souvent à l'initiative de l'Oftel. Le régulateur, grâce à son pouvoir d'octroyer de nouvelles licences sur certains secteurs, comme la téléphonie mobile ou de nouveaux services, offre une entrée dans le secteur à de nombreux autres acteurs. Le régulateur apparaît être à l'écoute des nouveaux entrants, réels ou potentiels, tout autant que des opérateurs déjà en place. L'Oftel n'est toutefois pas en situation de monopole au sein de cette gouvernance réglementaire. De très nombreux acteurs y participent, comme le gouvernement, notamment par l'intermédiaire du DTI, les autorités de la concurrence, notamment la MMC, voire les autorités européennes. La concurrence a ainsi considérablement augmenté du côté de l'offre de réglementation par rapport aux débuts des années 1980.

La grande réalisation de l'Oftel au début des années 1990 est la loi des télécommunications qui ouvre la majorité du secteur à la concurrence. Le régulateur est véritablement l'instigateur de cette loi, qui porte sa marque et fait ainsi beaucoup moins cas que ses précédentes des réserves de l'ancien monopole. C'est probablement cette loi qui marque le moment où l'Oftel devient un offreur de

réglementation majeur dans les télécommunications en Grande Bretagne. De ce point de vue, la proposition 6 apparaît vérifiée. Une fois que l'Oftel est parvenu à faire évoluer les règles informelles qui composent la gouvernance réglementaire, l'offre de réglementation devient plus concurrentielle. De nouveaux domaines s'ouvrent alors à la déréglementation, comme les communications mobiles, les communications internationales, l'utilisation de la technologie de télévision par la câble pour l'usage téléphonique, etc. De même, cette concurrence accrue du côté de l'offre de réglementation se concrétise non seulement par des mouvements de déréglementation, mais aussi par des mouvements de re-réglementation comme par exemple en ce qui concerne la tarification des communications mobiles ou des communications Internet. L'offre de réglementation explose dans les télécommunications britanniques au début des années 1990.

b. La concurrence politique du côté de la demande : proposition 8

Là encore, les années 1990 marquent un changement important par rapport aux précédentes. Les acteurs souhaitant entrer sur le marché sont de plus en plus nombreux, et nombreux sont aussi ceux qui y parviennent grâce aux changements réglementaires introduits sous l'impulsion de l'Oftel en 1992. En mai 1992, 20 câblo-opérateurs ont pénétré le marché des communications locales. Ils seront 90 en 1996. De même, sur le marché des communications longue-distance, 70 opérateurs postulèrent pour une licence. 30 licences furent ainsi attribuées entre 1992 et 1994.

Ces nouveaux entrants viennent parfois de secteurs connexes, comme les câblo-opérateurs, et sont souvent d'origine étrangère. Ces entreprises s'organisent sur le marché politique, en constituant des groupes d'intérêt, trouvent du soutien auprès de l'Oftel et d'autres groupes d'intérêt comme les consommateurs, et constituent ainsi une concurrence politique importante pour les opérateurs en place. Il est d'ailleurs intéressant de noter que, si BT est concurrencé sur le marché politique par ces nouveaux demandeurs de déréglementation, ils apparaissent aussi et surtout comme une menace importante pour Mercury qui, comme nous l'avons vu, n'a que peu intérêt à ce que le duopole se termine. L'ancien nouvel entrant sera ainsi le plus farouche opposant aux plans de déréglementation de l'Oftel. Une des manifestations du fait que le marché concurrentiel est beaucoup plus concurrentiel qu'il ne l'était est d'ailleurs que l'Oftel céda à la fin de l'année 1996 aux demandes de Mercury et

somma BT de cesser la baisse de ses tarifs sur les communications téléphoniques (longue distance et locale). BT avait pourtant déjà préparé une nouvelle grille de tarifs, et s'est déclaré extrêmement surpris de la manœuvre de l'Oftel[31].

Quoi qu'il en soit, ces nouveaux demandeurs de déréglementation participent pleinement à tracer les contours de la nouvelle loi de déréglementation. Les câblo-opérateurs seront ainsi parmi les plus virulents pour montrer qu'une réelle concurrence provoquée par le téléphone par le câble nécessite que BT ne puisse pas utiliser lui-même cette technologie. C'est effectivement ce qui sera décidé dans le cadre de la loi. BT parviendra toutefois à venir sur ce secteur par l'intermédiaire d'une joint-venture créée avec BskyB en 1996-1997 (et nommée BIB). Toutefois, là encore, la concurrence politique orchestrée par les câblo-opérateurs fut extrêmement rude, et prolongea considérablement la durée nécessaire pour obtenir l'autorisation de conclure cette alliance[32]. Sur ce marché politique plus ouvert que jamais, chaque acteur cherche ainsi à obtenir des réglementations spéciales le favorisant, tout en évitant que d'autres puissent profiter de conditions similaires.

Il convient toutefois de noter que cette intensification de la demande de réglementation apparaît dans le cas anglais comme une conséquence de l'importance grandissante de l'Oftel, et donc de la concurrence du côté de l'offre. Il est ici difficile de dire si le lien de causalité est véritablement entre le changement de la gouvernance réglementaire ou s'il vient d'une plus grande concurrence du côté de l'offre de réglementation. Au final toutefois, la proposition 8 semble soutenue par l'observation empirique. L'évolution de la gouvernance réglementaire, une fois les règles informelles modifiées, a entraîné une intensification très nette de la concurrence politique du côté de la demande de réglementation.

B. Evolution de la valeur des ressources politiques de BT

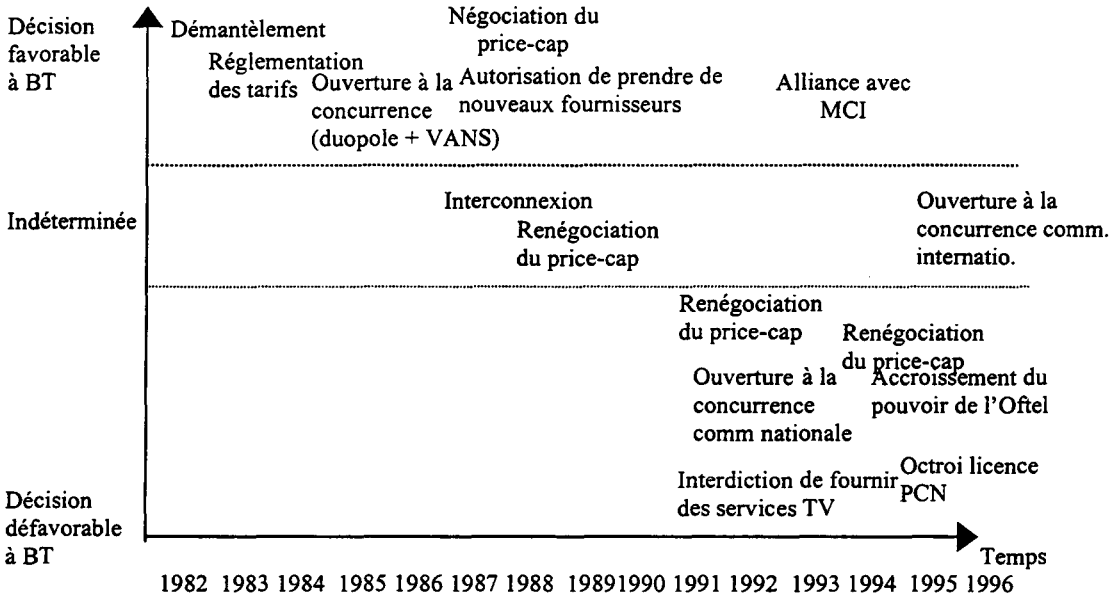
Nous reconsidérons maintenant les propositions 6 et 8 dans la période accompagnant la transformation de la gouvernance réglementaire. Nous reprenons ici le mode d'évaluation des

---

[31] Voir The Telegraph, *Oftel stops BT from cutting its prices*, 22 Septembre 1996.
[32] Voir par exemple The Telegraph, *Cable fear over joint venture BskyB-BT venture*, 31 Mai 1996, ou The Telegraph, *BT and BskyB in line of fire after cable complaints*, 10 Octobre 1996, ou encore The Telegraph, *Murdoch link with BT cleared*, 16 Mars 1997.

ressources politiques de BT utilisé dans la section précédente. Graphiquement, l'évolution de l'influence de BT sur les réglementations débattues peut se représenter de la manière suivante. Un tableau fournit en annexe justifie là encore les résultats présentés par ce graphique.

Graphique 8 : Les résultats des débats réglementaires (1981-1996)



Par rapport à la période précédente, on constate donc une baisse significative de la valeur des ressources politiques traditionnelles de BT. Sur de nombreux points de déréglementation introduits à l'initiative du régulateur, la réglementation finalement adoptée apparaît être plus à l'avantage des nouveaux entrants qu'à celle de l'ancien monopole. BT se voit même interdire l'entrée à certains secteurs comme celui de la distribution des services liés à la télévision. Cette mesure a été explicitement mise en place par l'Oftel, et soutenue par le gouvernement, pour protéger les câblo-opérateurs de la concurrence directe de BT et leur permettre de concurrencer véritablement l'ancien monopole sur le marché des appels locaux. Ce secteur était resté un quasi-monopole dans les télécommunications britanniques jusqu'au début des années 1990. En ce sens, les propositions 6 et 8 semblent soutenues par l'analyse empirique.

Il est toutefois difficile de séparer les deux propositions, c'est à dire de déterminer si la baisse de valeur des ressources politiques de la firme est plus due à la concurrence politique du côté de l'offre ou de la demande de réglementation. Le facteur clé semble toutefois être le changement de l'offre, qui place BT dans une situation difficile dans la mesure où l'ancien monopole ne dispose pas

de contrats implicites avec l'Oftel, ni de savoir-faire spécifique concernant son mode de fonctionnement. BT est en fait dans la même situation que les nouveaux entrants. Cela crée de la concurrence du côté de la demande de réglementation.

C. Impact sur la stratégie intégrée de BT

Nous abordons maintenant les conséquences de la baisse de valeur des ressources politiques traditionnelles de l'ancien monopole sur sa stratégie intégrée. C'est l'objet des propositions 9 à 12. Nous considérons ici deux types de données. D'abord des données quantitatives, issues de la base de données utilisée pour les tests empiriques du chapitre V, qui supportent l'idée selon laquelle BT a changé de stratégie intégrée au début des années 90. Ensuite, des données qualitatives, issues de nos entretiens, de la presse ou de discours des dirigeants de BT, et précisant ainsi la nouvelle stratégie de l'entreprise.

a. Données quantitatives

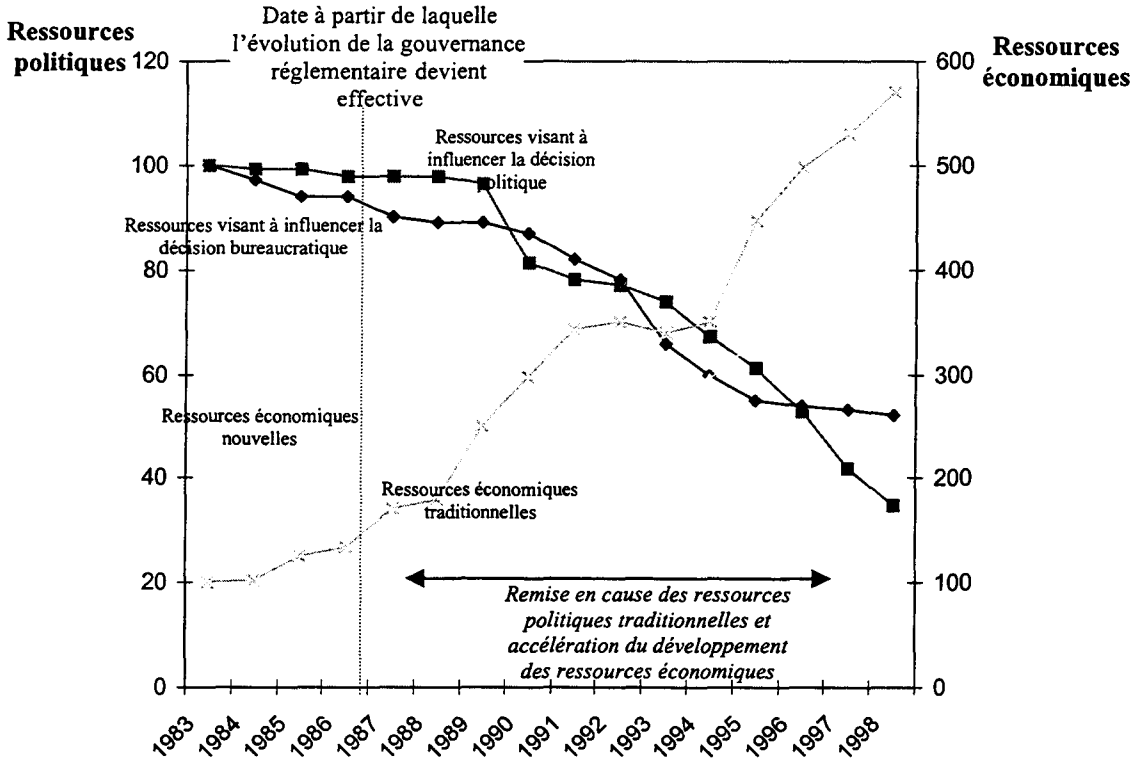
BT remet aussi en cause certaines des ressources politiques qui faisaient jusque là son influence sur le secteur. Pour la première fois, on parle de licenciements chez BT, cette action étant matérialisée par le *Plan Sovereign* qui planifie le licenciement de dizaine de milliers d'employés sur les cinq années qui suivent[33]. Les dirigeants de BT s'engagent aussi à baisser sensiblement leurs tarifs, et modifient ainsi la structure de subventions croisées qui avait été maintenue jusque là[34].

Nous reprenons ici les données quantitatives utilisées au chapitre V, dont nous avons extrait celles concernant BT. Nous disposons ainsi de données longitudinales concernant l'opérateur de 1983 à 1998, pour la capacité à influencer la décision politique, la capacité à influencer la décision bureaucratique, les ressources économiques traditionnelles et les ressources économiques nouvelles de l'ancien monopole. Pour la lisibilité du graphique, les données sont ici présentées en indice. L'année 1983 est donc considéré comme l'indice 100 pour les quatre types de ressources. Le graphique a aussi une double échelle, la croissance des ressources économiques étant nettement plus rapide que la baisse

[33] Voir par exemple AGEFI, British Telecom encaisse la récession et les licenciements, 13 novembre 1992.
[34] Voir notamment Télécoms Réseaux, *BT s'engage à baisser ses tarifs*, Septembre 1992.

des ressources politiques. L'axe des ordonnées à droite du graphique concerne donc les ressources politiques, tandis que l'axe de gauche concerne les ressources économiques.

Graphique 9 : Evolution des ressources économiques et politiques de BT (1993-1998)



La représentation de ces données fait apparaître le fait que les ressources politiques de l'ancien monopole, telles que nous les avons mesurées, commencent à baisser de manière sensible à la fin des années 80. Sur le graphique, nous avons ainsi indiqué le moment où, d'après l'étude précédente, la gouvernance réglementaire évolue en profondeur (1989-1990). C'est à ce moment aussi, sur ce même graphique, que la capacité à influencer la décision politique et la décision bureaucratique tendent à baisser de manière significative. Cette analyse ne garantit pas la justesse de notre analyse, mais présente l'avantage de ne pas la réfuter.

De même, il est intéressant de noter que c'est aussi au moment où les ressources politiques de l'ancien monopole tendent à baisser que ses ressources économiques tendent aussi à se développer beaucoup plus rapidement. Cette observation suggère que les coûts d'intégration liés au maintien des

ressources politiques traditionnelles de l'ancien monopole freinent le développement de nouvelles ressources économiques, et que ce n'est qu'une fois que l'entreprise renonce à ces ressources politiques que ses ressources économiques prennent véritablement leur élan.

Coûts d'intégration et évolution de la gouvernance réglementaire se combinent ainsi et provoquent l'évolution de la stratégie intégrée de l'ancien monopole. Nous apportons maintenant à cette analyse des données plus qualitatives.

b. Données qualitatives

De nombreux articles de journaux ainsi que les entretiens que nous avons réalisés nous permettent de décrire plus précisément la stratégie intégrée adoptée par BT au cours des années 1990. Nous commençons par étudier les activités politiques de BT, avant de considérer la manière avec laquelle elles s'articulent avec les activités économiques de l'ancien monopole.

b-1. L'évolution des activités politiques de BT : vers une approche moins défensive

Au début des années 90, BT change de stratégie politique. Par l'intermédiaire de son président, Ian Vallance, l'opérateur britannique devient un croisé de la déréglementation en Europe. Des exemples de cette nouvelle stratégie politique apparaissent dans la presse[35]. Cette nouvelle stratégie politique correspond aussi au besoin d'intégration avec une nouvelle stratégie économique, résolument tournée vers la mise en place d'une entreprise globale[36].

Si BT, comme nous l'avons vu, a été le premier opérateur européen à s'opposer aux velléités de libéralisation du marché des télécommunications de la Commission Européenne, la stratégie politique de l'opérateur à l'échelon européen a considérablement évolué. Au début des années 1990, BT devient le grand défenseur et artisan, parmi les opérateurs, de la déréglementation en Europe. A partir de 1988, Ian Vallance n'a jamais manqué une occasion d'affirmer que la déréglementation serait une bonne chose pour tous les pays et pour l'Europe toute entière, et que l'heure des grands monopoles

[35] Voir par exemple : AFP, *British Telecom souhaite une plus grande ouverture du secteur*, 24 Octobre 1990 ; La Tribune de l'Expansion, *Europe : British Telecom parie sur la déréglementation*, 26 mai 1992 ; Documents de BT France, *Les Autoroutes de l'Information : Accélérer le mouvement en Europe*, Tribune Libre de Sir Ian Vallance, Président de BT, mars 1995.

publics avait donc sonné. « *Too few, too late... The costs of telecommunications services are too high in Europe, which makes European companies less competitive.... All European customers have the right to lower prices* »[37].

Désirant obtenir les informations les plus exactes concernant les questions de concurrence, la Commission organise régulièrement des consultations où les acteurs européens donnent leur point de vue. Les entreprises peuvent ainsi intervenir dans le processus de mise en place des réglementations futures, soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire de leur ministère de tutelle. BT interviendra souvent lors de ces consultations. Vers la fin des années 80, l'entreprise effectua un intense lobbying en faveur de la déréglementation et de l'ouverture des marchés européens de télécommunications. C'est dans le même esprit que BT a créé l'AOST[38] en France avec d'autres opérateurs internationaux, cette association visant à participer à la discussion concernant la déréglementation en France. Souhaitant gagner du temps, la plupart des autres opérateurs européens tentent de freiner cette évolution.

Le gouvernement britannique soutient cette nouvelle stratégie de British Telecom, et est notamment très satisfait de voir l'entreprise devenir un des leaders mondiaux du secteur. « *By decreasing prices, we have cut the national bill of £800 million* », affirme-t-on chez BT. BT tente aussi de jouer sur ses prétentions internationales pour faire sauter les verrous réglementaires mis en place par l'Oftel. C'est notamment le cas pour ce qui est de l'interdiction de fournir des services de télévision. Ian Vallance déclara ainsi que BT était capable d'investir 15 millions de livres sterling pour bâtir un réseau local en fibre optique, condition importante pour profiter au mieux des autoroutes de l'information. Toutefois, il note aussi que cet investissement ne sera financièrement viable que si BT est autorisé à fournir des services de télévision. Il ajoute : « *BT is the only company in Britain that can afford such an investment in information superhighways. Even if cable operators have invested £10*

---

[36] Networking Management, *British Telecom Chief wants to make company n°1 in world communications*, Août 1989

[37] Propos issu d'une Conférence de Ian Vallance, reproduite dans la série des *BT Publications*, 1994.

[38] AOST signifie 'Association des opérateurs de services téléphoniques'. BT a créé cette association en France avec d'autres entrants potentiels comme AT&T, Cable & Wireless, Siris ou WorldCom en mai 1996. L'AOST a adressé plusieurs propositions aux parlementaires sur les différents projets de loi sur les télécoms discutés en France.

million in a fiber-optic network, this remains a patchwork network focused on urban zones with high density of population. Will Britain deprive itself of a national information superhighway? »[39].

b-2. Evolution des activités économiques de BT : devenir le premier opérateur global

Il est aussi important de constater que le changement de stratégie intégrée de BT suite à la transformation de la gouvernance réglementaire concerne à la fois ses activités politiques, mais aussi ses activités économiques. Alors que, dans la période précédente, le développement de ressources économiques concernait essentiellement une remise à niveau de BT par rapport aux meilleurs opérateurs mondiaux dans les domaines de la téléphonie traditionnelle, la nouvelle stratégie de développement de ressources mis en place au cours des années 1990 est beaucoup plus ambitieuse. Il s'agit véritablement pour BT d'acquérir des savoir-faire et des actifs qu'il sera le seul à détenir. Ian Vallance, Président de BT déclare ainsi que les ressources économiques dont BT a besoin pour devenir un opérateur de pointe sont les suivantes : « *software competencies in order to customize services and provide them rapidly and efficiently to customers; competencies in operating telecommunications networks themselves; and, most importantly competencies in marketing, sales, and customer service (...) We have to offer, not technological solutions, but services that our customers need* [40]».

La stratégie économique de BT est aussi beaucoup plus ciblée qu'elle ne l'était. Ce sont essentiellement les gros clients d'affaire que vise à terme l'ancien monopole. Richard Marriott, Directeur de la corporate strategy de BT déclarait ainsi : « *Our international strategy is perhaps the most focused of all the major global players. We have no distractions, such as providing service to Third World countries. Nor are we concentrating on manufacturing telecom equipment or computers. We are getting out of manufacturing* »[41]. Ian Vallance ajoute : « *What we know how to do well is the running of telecommunications networks and the provision of services across them* ». On peut ainsi parler de découverte, en référence au concept de découverte entrepreneuriale présenté au chapitre III,

[39] Voir Financial Times, 15 Juin 1994.
[40] Cf Ian Vallance, Royal Society Conference, 1990
[41] Voir Information Week, 3 Février 1992, pp.26.

pour caractériser la nouvelle stratégie de BT au cours des années 1990. L'opérateur ne pouvait en effet s'appuyer sur aucun modèle préexistant, et a conduit seul cette stratégie globale.

Ian Vallance déclare encore : « *Our strategy is clear. It is to develop its opportunities vigorously in its traditional home market and, at the same time, to establish itself in the new markets for advanced services (...) Although 98 percent of BT's revenue last year was generated from its operations within the U.K., the growing threat from competition in the domestic market, and recognition that telecommunications is increasingly becoming a global industry, have underlined the importance of the company's pursuit of a global strategy. This strategy is focused on providing networks and network-based services to multinational customers, extended enterprises and other major business organizations, primarily in Europe, North America and the Asia-Pacific Region* »[42].

Cette évolution nette de la stratégie économique de BT semble montrer que la décision de changer de stratégie politique a permis à BT de se libérer d'une partie de ce qu'était l'entreprise auparavant. On retrouve ici une notion proche de celle de coûts d'intégration. Le maintien de ressources politiques traditionnelles bridaient en quelque sorte le développement de ressources économiques véritablement innovantes et nouvelles au sein de l'ancien monopole. En ce sens, la stratégie défensive intégrée lui permettait certes d'améliorer considérablement les ressources dont il disposait déjà mais pas de se tourner véritablement vers une stratégie fondée sur l'innovation. La nouvelle stratégie intégrée de BT lui permet un tel développement en profondeur de ses ressources économiques. Ainsi, sur le plan théorique, on se trouve bien dans un cas dans lequel la transformation stratégique de l'ancien monopole est engendrée non seulement par la baisse de valeur de ses ressources politiques traditionnelles, mais aussi par les coûts d'intégration liés à la stratégie précédente et qui bridaient l'entreprise. La figure 36 représente l'évolution de la stratégie intégrée de BT, qui débouche durant les années 1990 sur la stratégie proactive intégrée.

[42] Discours de Ian Vallance à la Social Society Conference (1990).

Tableau 36 : L'évolution de BT vers une stratégie proactive intégrée

	Stratégie focalisée sur les ressources politiques traditionnelles (héritées de la réglementation)	**Stratégie focalisée sur le développement de nouvelles ressources politiques**
Stratégie focalisée sur les ressources économiques traditionnelles (héritées de la réglementation)	Stratégie du statu quo (1981-1984)	
Stratégie focalisée sur le développement de nouvelles ressources économiques	Stratégie défensive intégrée (1984-1992)	**Stratégie proactive intégrée de BT (1992-2000)** • Développement de nouvelles ressources politiques pour pouvoir agir auprès de plusieurs autorités à la fois, et au niveau national et international, produire des informations utilisables lors des débats politiques, former des alliances avec d'autres acteurs • Développement de nouvelles ressources économiques, à la fois technologiques et commerciales, nationales et internationales, pour transformer l'entreprise en un opérateur global

c. Discussion

Une fois les règles informelles au sein de la gouvernance réglementaire remise en cause, les propositions 9 et 10 se trouvent confirmées. Suite à la baisse de valeur de ses ressources politiques traditionnelles, l'ancien monopole abandonne sa stratégie défensive intégrée (P 9), qui reposait en partie sur ces ressources politiques traditionnelles, pour se tourner vers une stratégie proactive intégrée (P 10). Dans le cadre de cette stratégie, BT change d'abord ses activités politiques, en renonçant à freiner systématiquement le processus de déréglementation. Dans un certain nombre de cas, BT se fait même un apôtre d'une déréglementation plus large, plus rapide et donnant une responsabilité moindre aux nouvelles autorités de régulation. D'autre part, la stratégie économique de BT évolue elle-aussi dans le cadre de la nouvelle stratégie intégrée de l'ancien monopole. Cette stratégie économique se fait notamment beaucoup plus ambitieuse qu'elle ne l'était en terme de développement de ressources nouvelles.

Au total, cette analyse vient donc appuyer le cadre théorique proposé au chapitre IV. L'évolution de la gouvernance réglementaire vient s'ajouter aux coûts d'intégration (organisationnels et stratégiques) pour provoquer l'évolution de l'ancien monopole d'une stratégie défensive intégrée à

une stratégie proactive intégrée. Il convient ici de revenir rapidement sur la manière dont ces deux éléments se combinent dans le cas BT. Le maintien d'une stratégie politique défensive intégrée à une stratégie de développement de ressources économiques a engendré plusieurs types de coûts d'intégration au sein de l'entreprise. Cela a notamment été le cas lorsqu'une hausse de la productivité et un développement technologique du réseau nécessitaient le recours à de nouveaux fournisseurs, alors que le maintien des rapports existant au sein de l'industrie commandait de conserver les fournisseurs existants.

Un autre exemple de situation ayant généré des coûts d'intégration est venu du fait que BT s'engageait, dans le cadre de sa stratégie politique défensive, à ne pas licencier de personnel. Cela a pénalisé l'accroissement de la productivité de l'entreprise. Dans le même esprit, le maintien de relations étroites avec le DTI commandait aussi le maintien d'une structure de tarifs fondé sur les subventions croisées entre les différents types de services de télécommunications fournis par BT. Cela a eu plusieurs conséquences sur l'organisation, notamment parce que cela empêchait la divisionnalisation de la structure, que réclamait pourtant le développement de ressources économiques nouvelles. Ces coûts d'intégration, comme nous l'avons montré au chapitre précédent, ont un rôle important sur l'évolution de la stratégie intégrée de l'ancien monopole.

Toutefois, l'analyse présentée dans ce chapitre montre que l'évolution de la gouvernance réglementaire a aussi un impact important. En particulier, cette évolution de la gouvernance réglementaire rend obsolète les ressources politiques existantes de l'entreprise, et joue donc un effet d'accélérateur de l'évolution de cette stratégie intégrée. Les coûts d'intégration auraient sans doute petit à petit mené au même résultat. L'évolution de la gouvernance réglementaire a probablement rendu ce processus plus rapide et plus radical. Pour s'en convaincre, il suffit de constater le basculement de la stratégie intégrée de BT au début des années 1990. Un tel basculement sur tous les fronts n'auraient pas été possibles sous l'effet des seuls coûts d'intégration, qui ne gouvernent qu'une évolution lente et incrémentale.

Pour analyser les propositions suivantes (P 11 et P 12), nous nous tournons vers une analyse plus détaillée des nouvelles ressources politiques développées par BT dans le cadre de sa stratégie proactive intégrée.

D. Les nouvelles ressources politiques développées par BT

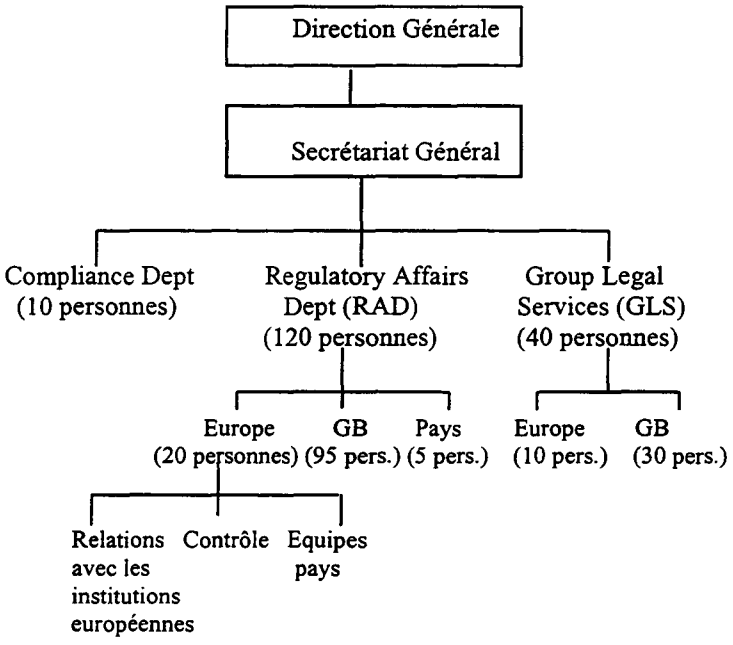
Nous proposons ici une analyse exploratoire des nouvelles ressources politiques développées par BT dans le cadre de sa stratégie proactive intégrée. Nous commençons par rendre compte de l'organisation des activités politiques de BT, avant d'en discuter le contenu et d'en évaluer l'efficacité lors des débats réglementaires. Cela nous permettra de considérer dans quelle mesure les propositions 11 et 12 sont soutenues par l'analyse empirique.

a. Evolution de l'organisation des activités politiques de la firme

Nous étudions ici Jusqu'à la fin des années 80, la fonction de suivi de la réglementation au sein de BT est toute entière concentrée dans un département, le *Government Relation Department*, rattaché directement à la Direction Générale. La période du duopole n'a pas eu d'effet majeur sur ce département, excepté une croissance importante de sa taille. Alors qu'il comptait moins de 50 personnes en 1982, il en compte près de 100 en 1988. Ce seul département apparaît toutefois inapte à faire face aux changements de la gouvernance réglementaire provoqués par la montée en puissance de l'Oftel. En 1989, la décision est prise de transformer ce département pour l'adapter aux réalités du nouveau mode de régulation. En 1990, le *Government Relation Department* devient le *Regulatory Affair Department* (RAD). C'est ce département qui est maintenant chargé de gérer les relations de l'ancien monopole avec l'Oftel, et donc de faire en sorte que les réglementations adoptées sur le territoire national ne lui soient pas défavorables.

En 1991, le RAD prend toutefois une nouvelle orientation en ajoutant deux départements, responsables de la stratégie politique de l'entreprise dans les pays où l'opérateur est présent, ainsi qu'à la Commission Européenne. La figure suivante représente la nouvelle organisation des activités politiques de la firme qui se dessine au cours des années 1990.

Figure 36 : L'organisation de la fonction de suivi de la réglementation chez BT à partir de 1990



Les deux objectifs prioritaires de ces nouveaux départements à l'étranger sont le lobbying et la veille technologique. La grande nouveauté de cette organisation est que le RAD n'est plus seul pour administrer les affaires réglementaires. Deux autres départements lui sont rapidement associés. D'abord le *Compliance Department*, puis le *Group Legal Services*. Ces trois départements sont rattachés au Secrétariat Général de l'entreprise, lui-même reportant directement au Président *(Chairman)*. La figure suivante représente l'organisation de la fonction responsable de la stratégie politique de BT à partir de 1990. En accord avec la proposition 11 formulée au chapitre IV, l'ancien monopole se lance donc dans une stratégie très marquée de développement de nouvelles ressources politiques.

Dans ce qui suit, nous détaillons le fonctionnement de chacun de ces départements, ainsi que du système en son ensemble.

a-1. Le Compliance Department

Ce département a été créé quand l'Oftel a imposé la « *fair trading condition* ». Cette condition est écrite dans la licence, si bien que son bon respect est une des prérogatives de l'Oftel. Avec cette mesure qui a élargi les pouvoirs de l'Oftel, le régulateur détermine ce qu'est le « *fair trading* », c'est à dire quelles manœuvres sont concurrentielles ou anticoncurrentielles, et peut prendre des mesures directes contre tout opérateur, notamment BT, qui prendrait des mesures jugées anticoncurrentielles. Cela a donné un pouvoir très important à l'Oftel, et de nombreux commerciaux de BT se sont vus accusés de concurrence déloyale parce qu'ils avaient dénigré un concurrent. Le département a donc été créé pour veiller à ce que tout ce que fait BT se passe bien dans les règles du *fair trading*. Les ressources politiques que représentent ce département ont donc été créées en réaction directe d'une évolution de la gouvernance réglementaire, c'est à dire ici à un accroissement de pouvoir de l'Oftel au sein de cette gouvernance. Si le *Compliance Department* est en désaccord avec une position de l'Oftel, il passe le dossier à la *Regulatory Affairs Department*, qui ira, éventuellement, jusqu'aux tribunaux.

a-2. La Direction des Affaires réglementaires (RAD : Regulatory Affairs Departmentt)

Avec près de 100 personnes, la RAD est le plus grand département[43], celui qui s'occupe de toute la stratégie, souvent défensive, de BT sur son marché national, ainsi que de la stratégie offensive de BT en Europe, à l'extérieur de ses frontières et parfois sur son propre territoire. En Grande Bretagne, c'est la licence de BT qui fait office de loi. On se positionne constamment par rapport à elle. Les licences des autres opérateurs n'ont que peu de valeur institutionnelle par rapport à celle de BT. Les gens du RAD passent la plupart de leur temps à veiller à ce que cette licence n'évolue pas trop rapidement.

Leur travail quotidien est de répondre, dans des délais qui sont souvent extrêmement rapides aux demandes de l'Oftel (produire et justifier les tarifs pour un type de produit et pour le jour suivant,...). Cela demande des gens extrêmement bien formés et une organisation capable de réagir

[43] A titre d'exemple, il est intéressant de noter qu'une entreprise comme France Télécom compte aussi environ 100 personnes pour une direction du même type, dont l'action est concentrée sur le marché national. Bouygues Télécom, l'un des nouveaux entrants sur le marché français du téléphone mobile, ne compte en revanche qu'environ 20 personnes pour la même fonction (Informations recueillies par l'auteur lors des entretiens réalisés pour réaliser ce cas British Telecom).

extrêmement rapidement aux sollicitations du régulateur. Ce sont eux qui constituent la résistance de BT face aux attaques de l'Oftel, motivées par la concurrence politique des autres acteurs du secteur (Mercury et les câblo-opérateurs, notamment). Dans certains cas, cela a amené le RAD à porter certaines affaires devant la MMC, du fait d'un désaccord profond avec l'Oftel. Nous en avons vu un exemple précédemment avec le cas de la portabilité. Toutefois, ces cas sont finalement peu nombreux en comparaison du nombre de cas où l'ancien monopole a accepté la décision de l'Oftel ou est parvenu à négocier une solution qui ne lui était pas trop défavorable. Le RAD est donc pour beaucoup dans les meilleurs résultats obtenus par BT lors des débats réglementaires dans les années 1997-2000 (présentation de l'issue de ces débats par la suite). Son rôle dans la production d'informations destinées à être utilisées par BT au cours de ces débats réglementaires pour justifier ses prises de position est un aspect essentiel de la nouvelle stratégie politique de l'opérateur.

a-3. La dimension « pays », rattachée à la RAD

La fonction responsable de la stratégie politique de BT ne traitait jusqu'en 1991 que du suivi des affaires nationales. Dans le cadre du développement de ses ressources politiques, BT s'est au contraire fortement tourné vers l'international, se dotant d'équipes capables de soutenir les intérêts de l'entreprise dans plusieurs zones stratégiques, mais aussi fortement intégrées au reste de la structure. La partie européenne est née, ainsi, à la fin 1990. Une antenne à Bruxelles a notamment été créée, avec deux objectifs : d'abord, la veille, pour observer les mouvements des concurrents, et ensuite le lobbying auprès des autorités européennes. « équipes » pays ont aussi été mises directement au Japon, en Australie, ou à Honk Kong. Cette partie de la structure regroupe 5 personnes, mais est amenée à se développer. BT est aussi en train de reconstituer une équipe aux Etats Unis, sa présence étant auparavant assurée par MCI.

La partie européenne de la structure, qui regroupe 20 personnes, est constituée de 3 parties :

- **Relations avec les Institutions Européennes (Bruxelles) :** Ce département s'occupe du suivi de certains dossiers ; networking ; relationnel avec les membres de la Commission et les parlementaires.

- **Contrôle (Londres)** : Traite de l'impact des décisions adoptées à Bruxelles sur BT. Parfois, les directives vont plus loin que se qui se fait en GB, si bien qu'il faut se préparer à lutter. Parfois, les directives vont moins loin que se qui se fait en GB, ce qui permet de contre-attaquer vis à vis de l'Oftel. Cette partie de la structure s'occupe donc de la cohérence globale des actions relationnelles de BT, ainsi que de la coordination de l'information. Il peut ainsi y avoir découverte d'opportunités, grâce au rôle de coordinateur de ce département. Ce département est constitué des « gardiens du temple »[44] : ils ont beaucoup de pouvoir, et notamment un droit de veto sur tout ce qui peut se faire à l'échelon européen. Il doit aussi s'assurer que les actions de lobbying réalisées auprès de la Commission ou d'autres institutions sont bien coordonnées (pas d'intervention à deux jours d'intervalle par des équipes différentes venant toutes de BT).
- **Equipes « pays » :** Ces équipes sont chargées de trouver des partenariats avec des opérateurs d'autres pays, en vue d'action dans ces pays mêmes. BT a aujourd'hui 12 partenariats en Europe. Ces équipes sont chargées d'accompagner, d'aider et de prolonger les actions de lobbying des nouveaux entrants choisis comme partenaires par BT dans les différents pays. Ces équipes s'occupent aussi d'orchestrer les actions communes des opérateurs partenaires auprès de la Commission. Elles peuvent aussi faire intervenir l'Oftel ou le DTI, si cela peut produire un effet (demande à une de ces deux instances d'écrire une lettre relatant ce qui s'est passé en Grande Bretagne dans un cas identique par exemple).

a-4. Le Group Legal Services

Ce département traite toutes les questions liées au Droit de la concurrence. Notamment pour toutes les questions liées aux fusions-acquisitions, alliances et joint-ventures. Le GLS est composé essentiellement de juristes, et fonctionne comme un centre de ressources que les différentes équipes peuvent utiliser lorsque la stratégie économique de la firme le demande. Ces opérations étant souvent

[44] Terme employé par un membre de BT durant nos entretiens.

internationales, le GLS fonctionne de plus en plus souvent avec les équipes spécialisées par pays, ainsi qu'avec l'équipe présente à la Commission Européenne.

La coordination entre les équipes pays et le GLS devient même tout à fait cruciale du fait de diversité et de la complexité des systèmes d'appels mis en place dans les différents pays. Ainsi, le processus est relativement clair en Grande Bretagne, où c'est la Merger and Monopoly Commission qui est l'autorité compétente en cas d'appel. Nous avons vu toutefois que, derrière cette clarté, se cachaient en fait des mécanismes beaucoup plus fins, qui ont permis à l'Oftel d'imposer un certain nombre de décisions réglementaires sans qu'elles soient remises en cause en appel. En Allemagne, par exemple, la situation est plus complexe, dans la mesure où peuvent intervenir en appel à la fois l'Office des cartels et les tribunaux des différents Länder. En France, la situation est souvent encore plus difficile à appréhender car les autorités concernées sont généralement le Conseil de la Concurrence, mais aussi la Cour d'Appel de Paris, les tribunaux administratifs, et le Conseil d'Etat. Ces quelques exemples montrent la nécessité pour une entreprise comme BT, si elle veut peser efficacement sur la réglementation hors de ses frontières, de disposer de structures pouvant intervenir directement dans ces pays et disposant des compétences adéquates. Ces structures peuvent s'appuyer sur le GLS comme sur un centre de ressources, mais ce dernier ne peut intervenir directement dans les pays concernés. Le développement par BT de ses ressources politiques apparaît ici totalement comme le résultat d'un processus d'apprentissage et de découverte du nouvel environnement institutionnel international dans lequel l'ancien monopole évolue. Il s'agit d'être capable de défendre ses intérêts sur le territoire national, mais aussi de se servir de l'expérience acquise sur ce territoire national pour profiter le plus efficacement possible de l'ouverture à la concurrence des autres pays du monde. Dans ce qui suit, nous revenons sur le mode de développement par BT de ses nouvelles ressources politiques, et sur leur rôle au sein de la stratégie intégrée de l'ancien monopole.

b. Nouvelles ressources politiques et coûts d'intégration : analyse de la proposition 11

Suite à la description des nouvelles structures mises en place par BT dans le cadre de son développement de nouvelles ressources politiques, nous pouvons maintenant considérer la proposition 11 selon laquelle ces nouvelles ressources politiques présentent des coûts d'intégration réduits et

permettent ainsi efficacement d'assister la firme dans le développement de nouvelles ressources économiques. Rappelons brièvement ici que les coûts d'intégration mis en lumière dans les chapitres précédents peuvent être de deux types. Soit ce sont des coûts d'intégration stratégiques, dans le cas où la firme adopte une stratégie économique et une stratégie politique dont les objectifs ne sont pas convergents. Soit ce sont des coûts d'intégration organisationnels, qui apparaissent lorsque la firme adopte des stratégies économiques convergentes, mais qui nécessitent des ressources dépendantes et utilisées différemment. Nous commençons ici par analyser la relation entre les nouvelles ressources politiques de BT et les coûts d'intégration organisationnels.

b-1. Nouvelles ressources politiques et coûts d'intégration organisationnels

Il convient d'abord de noter que les ressources politiques nouvelles développées par l'ancien monopole ne reposent pas sur une relation de long terme avec une autorité de réglementation, ou avec le gouvernement, mais sur des relations de court terme et ad hoc avec toutes les autorités composant l'offre de réglementation. Alors que BT avait l'habitude de se tourner systématiquement vers le gouvernement, et notamment vers le DTI, lorsque ses dirigeants souhaitaient influer sur une décision réglementaire, il en va tout autrement à partir des années 1990. L'action entrepreneuriale de l'Oftel, mise en lumière à la section précédente, ainsi que l'accroissement du pouvoir des autorités de la concurrence, a suscité la création d'une gouvernance réglementaire infiniment plus complexe et plus difficile à manipuler pour BT. L'expansion internationale de l'opérateur, de même que la montée en puissance des autorités européennes sur le front des télécommunications, n'a fait qu'accentuer le phénomène. BT dispose maintenant de cellules spécialisées dans les relations avec des autorités bien précises, qui interviendront en fonction des besoins de l'entreprise et de ses objectifs stratégiques sur les marchés économiques. Au lieu d'être une grande cellule, la fonction déterminant et mettant en place la stratégie politique de BT est maintenant composée d'une multitude de cellules différentes. Ces cellules sont beaucoup plus spécialisées sur certains domaines que ne l'était le *Government Relation Department* auparavant. Ainsi, les nouvelles ressources politiques de BT ne reposent pas sur quelques relations très spécifiques avec certaines autorités publiques, mais bien sur sa capacité à rentrer en contact avec toutes les autorités composant l'offre de réglementation.

Cette approche non fondée sur une relation spécifique avec une autorité de réglementation réclame toutefois d'être capable de produire soi-même les argumentations destinées à influencer chaque autorité. BT dispose ainsi maintenant de deux grands types de savoir-faire : une grande capacité à produire des informations pertinentes et une capacité à nouer des alliances ad hoc avec d'autres demandeurs de réglementation. D'abord, la faculté à produire des informations pertinentes. Les employés de la RAD, ainsi que les lobbyistes présents à Bruxelles, ou bien les juristes de la RLD, passent une grande partie de leur temps à peaufiner les arguments qui permettront à BT de faire adopter une réglementation ou de s'opposer à une autre. L'augmentation de la taille des différents départements vient essentiellement de ce besoin de mettre en place une capacité à créer des informations et des argumentaires pertinents. Cette organisation permet à l'ancien monopole de produire à la demande et extrêmement rapidement des chiffres, des rapports ou des argumentaires que ses dirigeants peuvent utiliser sur le marché politique, soit dans une optique défensive pour répondre aux attaques de certains nouveaux entrants ou d'activistes divers, soit au contraire pour attaquer les comportements de ces mêmes acteurs. Il s'agit là d'une ressource importante dans l'environnement institutionnel des télécommunications en Grande Bretagne. En effet, l'Oftel peut demander à tout moment à BT de justifier son comportement sur un marché ou un autre, et il s'agit là pour l'entreprise d'être capable de fournir des données tangibles pour éviter que ses actions stratégiques ne soient bloquées, au moins momentanément, par le régulateur. De plus, l'usage de plus en plus fréquent des auditions publiques avant d'adopter une nouvelle réglementation rend nécessaire pour les entreprises d'avoir cette faculté de production d'information, qui auront par la suite un impact conséquent sur la réglementation adoptée.

L'autre ressource politique développée par BT est sa capacité à nouer et à défaire des alliances ad hoc avec d'autres acteurs du marché des communications. Il s'agit là de renforcer l'influence de la firme, en faisant jouer une sorte de règle de la majorité imaginaire. Le Directeur de l'Oftel, en effet, décide en son âme et conscience, et n'est donc pas nécessairement influencé par le nombre d'acteurs favorables à une solution ou à une autre. Toutefois, compte tenu de l'incertitude qui marque le processus de déréglementation, la coopération avec d'autres acteurs ne peut qu'être favorable. Même si l'ancien monopole conserve, de par sa taille et son importance pour l'industrie nationale, une

certaine influence sur les réglementations adoptées, l'entreprise doit trouver du soutien auprès d'autres acteurs pour faire valoir ses positions. Cela implique plusieurs choses. D'abord, il est important pour la firme de tisser un réseau international. Le marché européen étant de plus en plus ouvert, les acteurs majeurs tendent à être similaires sur les différents marchés. Les alliés du poids en faveur ou contre une réglementation sont donc souvent des entreprises étrangères. Ensuite, il est nécessaire de conserver une certaine flexibilité. Un allié d'un jour sur une question de réglementation a de grandes chances d'être un adversaire de demain. Comme sur les marchés économiques, la vie des anciens monopoles sur les marchés politiques est toujours située entre coopération et compétition. La coordination des activités politiques engagées au sein d'une firme qui tend à se diversifier, sur le plan sectoriel et géographique, reste toutefois un enjeu majeur.

Toutefois, il est bien clair que ces alliances ne sont que précaires, et qu'un allié d'un jour peut devenir un adversaire de demain. Ce type de pratique est très éloigné de ce que BT avait l'habitude de faire sur le marché politique jusque là. On peut d'ailleurs penser que ces ressources sont de moindre valeur absolue que les ressources politiques traditionnelles dont disposait l'ancien monopole auparavant. Ces deux ressources politiques nouvelles (capacité à produire des informations pertinentes et capacité à nouer des alliances), il convient de le noter, sont moins spécifiques à la firme que les ressources politiques que détenait BT jusque là. En effet, la capacité à produire des informations pertinentes peut être imitée par des concurrents. De même, la capacité à nouer des alliances est relativement peu spécifique à la firme. Elle dépend notamment d'autres acteurs du jeu politique, de l'état de la concurrence politique, etc.

BT développe finalement des ressources politiques qui ressemblent plus à celles des grandes entreprises sur des marchés plus concurrentiels. Ainsi, outre les pratiques des alliances et de la production d'information, qui sont les ressources sur lesquelles se concentre BT dans ce que nous avons observé, l'ancien monopole utilise aussi d'autres moyens tels que ce que les anglo-saxons appellent la *constituency building*. Dans le cadre de cette méthode, il s'agit de développer des ressources politiques s'appuyant sur la capacité à mobiliser les employés et les actionnaires de la firme pour faire pression sur les autorités publiques. BT a commencé à développer ce type de ressource, au grand damne de l'Oftel. Un article du Telegraph rapportait ainsi que : "*Mr Cruickshank has been*

infuriated by the way BT has attempted to orchestrate opposition to new price control proposals and changes aimed at giving him greater powers to act when he feels BT is behaving in an anticompetitive manner". L'article ajoutait : "*Shareholders have been inundating Mr Cruickshank, MPs and the prime minister with letters of complaints after Sir Iain told them BT feared damage to its business if Mr Cruickshank became 'prosecutor, jury and executioner'*"[45]. BT essaie donc de mobiliser ses actionnaires ou ses employés et de les utiliser comme des ressources sur le marché politique. Si l'ancien monopole n'en est encore qu'à ses débuts en la matière, il est intéressant de noter que cette manœuvre s'inscrit là encore dans le cadre du développement de nouvelles ressources politiques relativement flexibles et donc peu susceptibles d'engendrer de forts coûts d'intégration organisationnels.

Ainsi, les nouvelles ressources politiques développées par BT lui permettent d'être extrêmement flexible quant aux autorités qu'elle peut essayer d'influencer. Cela lui permet de réduire considérablement les coûts d'intégration organisationnels, car ceux-ci sont causés avant tout, comme nous l'avons vu précédemment, sur les relations de long terme nouées par la firme avec certaines autorités publiques, et qui lui imposent l'engagement de certaines ressources économiques dans une direction non compatibles avec le développement de ressources économiques nouvelles (guidées par la fonction de vigilance). Comme le suggère la proposition 11, les ressources politiques développées par l'ancien monopole permettent donc à l'ancien monopole de réduire ses coûts d'intégration organisationnels.

b-2. Nouvelles ressources politiques et coûts d'intégration stratégiques

Ces nouvelles ressources politiques engendrent aussi des coûts d'intégration stratégiques moins importants que les ressources traditionnelles que détenait auparavant l'ancien monopole. En effet, ces nouvelles ressources politiques ne sont pas à usage unique. Elles présentent là encore une grande flexibilité de la manière avec laquelle elles peuvent être utilisées. Ce n'était pas le cas des ressources politiques traditionnelles de l'ancien monopole, qui étaient, comme nous l'avons noté au chapitre IV,

[45] The Telegraph, *Regulator in Clash with BT Chief*, 26 Avril 1996.

uniquement utilisables de manière défensive pour freiner le processus de déréglementation. Les nouvelles ressources politiques de BT sont utilisables de manière offensive aussi bien que défensive. Production d'information et capacité à nouer des alliances peuvent être utilisées d'une manière ou d'une autre par la firme lors des débats réglementaires.

Il s'agit là d'une des caractéristiques principales de la stratégie proactive intégrée mise en lumière au chapitre IV. Nous retrouvons bien ici ce que nous avons appelé précédemment stratégie intégrée adaptative. Ainsi, malgré sa mutation très importante du début des années 1990, BT continue de s'opposer à l'Oftel sur de nombreux débats liés à la déréglementation. Dans d'autres occasions, au contraire, BT accompagne et supporte l'action des autorités publiques. Enfin, BT collabore avec certaines autorités nationales et internationales pour s'assurer que ses intérêts sont bien respectés sur les marchés étrangers.

Ces observations sont donc cohérentes avec l'idée selon laquelle BT a développé ses nouvelles ressources politiques en visant à réduire les coûts d'intégration de ces ressources avec le développement de ses ressources économiques. En effet, ces nouvelles ressources politiques ne sont pas fondées sur des engagements de long terme auprès de certaines autorités politiques, et ne nécessitent donc pas l'inertie de certaines ressources économiques de la firme. Or, c'est cette inertie, comme nous l'avons vu au chapitre IV, qui est à l'origine des coûts d'intégration que connaît l'ancien monopole. A l'inverse, les ressources développées ici par BT sont extrêmement flexibles et lui permettent de participer aux débats réglementaires en général ou bien aux débats concernant plus spécifiquement ses propres ressources.

Le revers de la médaille est que ces ressources politiques nouvelles, si elles sont flexibles, ne sont toutefois pas très spécifiques à la firme. Elles peuvent être imitées ou répliquées par d'autres acteurs, et dépendent même en partie de ces autres acteurs du secteur, à travers les mécanismes d'alliance présentés ci-dessus. En ce sens, on peut penser que ces nouvelles ressources politiques ne procureront pas à BT la même efficacité sur le marché politique que le type de ressources politiques que l'ancien monopole détenait précédemment. L'ancien monopole, en évoluant d'une stratégie

défensive intégrée vers une stratégie proactive intégrée, échange en quelque sorte une grande efficacité sur le marché politique assortie d'une flexibilité faible contre une efficacité moindre mais avec une meilleure intégration avec ses activités économiques. Dans ce qui suit, nous considérons plus en détail la question de la valeur de ces nouvelles ressources politiques.

c. Valeur des nouvelles ressources politiques développées par BT : proposition 12

Comme nous l'avons vu au chapitre II, un aspect important de la valeur des ressources politiques d'une entreprise tient à leur adéquation à l'environnement institutionnel dans lequel évolue la firme. Nous commençons par évaluer cette adéquation avant de procéder à l'évaluation de la valeur de ces ressources pour la fin des années 1990. Ces observations nous permettront d'analyser la validité empirique de la proposition 12, selon laquelle les nouvelles ressources politiques développées par l'ancien monopole ont une valeur certaine, et lui permettent de restaurer son efficacité sur le marché politique.

c-1. Adéquation avec l'environnement institutionnel : un élément important de la valeur de ces nouvelles ressources politiques

Dans le cadre d'une meilleure adéquation à la nouvelle gouvernance réglementaire, BT a commencé par faire de l'Oftel l'objet de toutes ses attentions. La RAD, telle que nous l'avons présentée précédemment, a été conçue pour s'adapter aux exigences de l'Oftel. Cela constitue certainement une part importante de la valeur de ces nouvelles ressources politiques. Ont aussi été développés des départements qui constituent des ressources politiques très importantes pour les activités entrepreneuriales de BT, à la fois sur le territoire domestique mais aussi surtout à l'international. Les équipes pays, l'équipe travaillant en prise directe avec la Commission Européenne, ou le *Group Legal Service* en sont des exemples. Il ne s'agit plus ici de freiner délibérément le processus de déréglementation, mais plutôt d'éviter que certaines manœuvres stratégiques de la firme, comme l'alliance avec MCI, soient bloquées par les autorités de régulation ou de la concurrence. Rentrent aussi dans ce cadre toutes les opérations de croissance externe, comme les fusions et acquisitions, qui ont souvent un rôle important pour permettre à l'ancien monopole de pénétrer des marchés étrangers.

Dans de nombreux cas liés au développement de ses ressources économiques, en effet, BT doit utiliser simultanément ses ressources politiques à plusieurs niveaux institutionnels pour accroître les chances de réussite de l'opération. Le cas de la joint venture créée par BT et BskyB est un exemple de cas où les activités politiques de BT furent dirigées à la fois vers l'Oftel à l'échelon national et vers la Commission Européenne. En Septembre 1996, BT et BSkyB[46] annoncèrent leur intention de créer une société commune, nommée British Interactive Broadcasting (BIB), qui viserait à mettre en place et à faire fonctionner une plate-forme numérique pour fournir des services video et de télévision interactive. Pour réaliser cette opération, les deux entreprises durent d'abord obtenir l'accord de l'Oftel. Ce fut une entreprise difficile tant la réaction des câblo-opérateurs britanniques fut virulente. Le Directeur de la Cable Communication Association, le groupe de pression créé par les câblo-opérateurss britanniques, affirmait par exemple : *« We are greatly concerned that if these arrangements were to reach fruition, they would have serious anti-competitive effects in both the pay-TV and telephony markets and possibly in other related markets as well »*[47]. *L'Oftel donna son accord de principe en May 1997*[48]. L'accord entre BT et BSkyB fut aussi soumis à Bruxelles, qui l'accueillit très durement. Les deux sociétés étaient en effet en position dominante sur leurs marchés respectifs. Pour accepter l'opération, la Commission demanda ainsi que BT se sépare de ses activités dans le câble large bande, et que les décodeurs vendus par BIB pour fournir les services interactifs soient rendus compatibles aux autres formats. L'accord de la Commission fut obtenu en Octobre 1998, soit nettement plus d'un an après que la requête ait été déposée par BT et BskyB[49].

Les équipes pays, quant à elles, jouent un rôle de veille, mais ont aussi leur action propre. Ainsi, pour soutenir l'action du Président Vallance qui vise à pousser pour plus de déréglementation en Europe, ces équipes pays ont une influence non négligeable. Elles se chargent en effet de participer à l'organisation et au développement de la concurrence politique dans ces pays, en s'appuyant sur leur expérience britannique. Sur le marché français, BT France a ainsi activement participé à la création de l'AOST, une association regroupant les concurrents présents ou futurs de France Télécom, et prenant

[46] L'opération incluait aussi deux autres entreprises, mais à une moindre échelle : Midland Bank et Matsushita.
[47] Voir The Telegraph, 31 Mai 1996.
[48] Voir The Telegraph, 4 Mai 1997.
[49] Voir The Telegraph, 2 Août 1998.

ainsi une part non négligeable aux débats pour l'adoption de nouvelles réglementations et représentant une influence réelle sur le nouveau régulateur, l'ART (Autorité de Régulation). C'est une des raisons pour lesquelles la déréglementation du marché français fut si soudaine et si étendue. Disposant d'un soutien réel des concurrents de France Télécom, ainsi que d'informations pertinentes, souvent fournies par ces mêmes concurrents, l'ART a pu faire adopter rapidement un texte qui était pourtant extrêmement ambitieux.

Le rôle des alliances dans le processus de déréglementation est aussi de faciliter le travail du régulateur, et donc d'accélérer la décision et l'adoption des réglementations. C'est exactement ce qui s'est passé en France. A travers essentiellement deux associations, l'AOST et l'AFOPT, les positions des différents acteurs (nouveaux entrants déclarés) ont été harmonisées. Cela a permis au nouveau régulateur, l'ART, de faire rapidement le tour des positions sur les différents dossiers, puis de trancher. La rapidité du processus de déréglementation en France après 1998 vient sans doute en partie du fait que la concurrence était déjà organisée, et que BT participait à cette concurrence. L'ancien monopole a donc utilisé toute son expérience de la régulation pour fournir de très nombreuses informations au nouveau régulateur, l'ART, qui lui ont à son tour permis de tout faire avancer très vite, et sans que France Télécom puisse vraiment bouger. Quand est adoptée la déréglementation totale des télécommunications à la Commission Européenne, France Télécom n'avait pas encore réalisé sa mue sur le plan de la fonction politique. La Direction des Opérations Extérieures, dirigée par Gérard Moine, un ancien des cabinets ministériels, allait prendre cette place, mais ne sera créée qu'en 1996. France Télécom n'aura pas, ainsi, les ressources adéquates pour réellement s'opposer aux projets de déréglementation des marchés européens.

Deux facteurs sont donc centraux ici pour expliquer une partie de la valeur des ressources politiques développées par BT : l'organisation de la concurrence politique sur le marché visé, et la capacité de l'ancien monopole à réagir face à cette concurrence politique nouvelle (au moyen de nouvelles ressources politiques). La stratégie de BT a été de développer des ressources politiques nouvelles sur son marché national tout en organisant la concurrence sur d'autres marchés nationaux pour lutter contre la stratégie de l'ancien monopole en place. Dans de nombreux pays européens, en effet, la concurrence n'était absolument pas organisée, ce qui a beaucoup ralenti le processus de

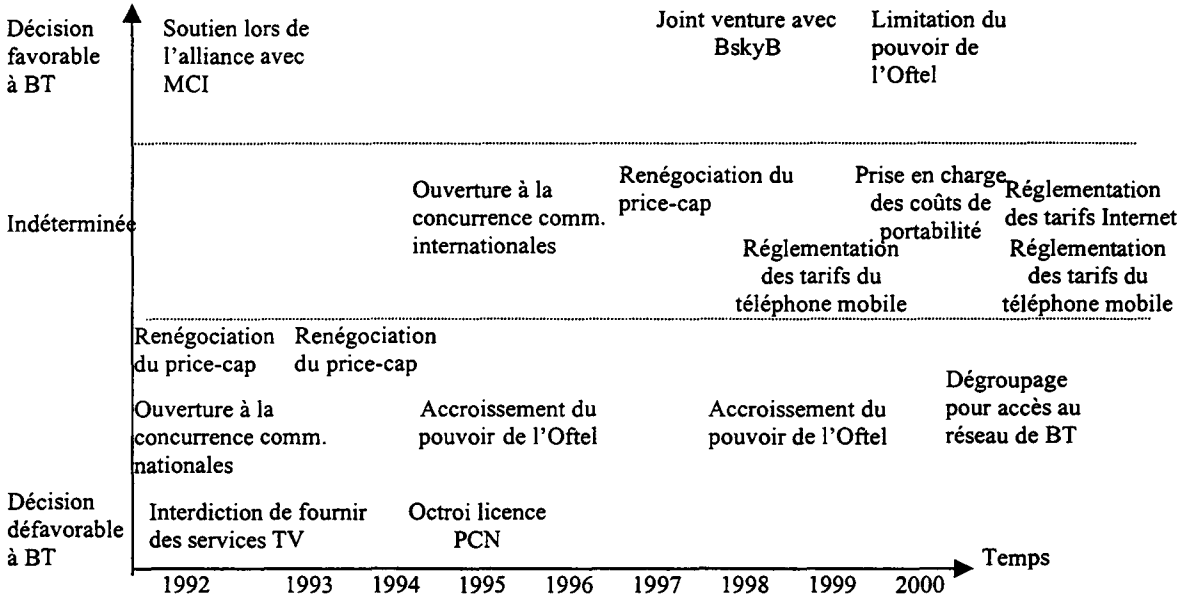
déréglementation. En Allemagne ou en Italie, il existe par exemple en 1998 des associations de nouveaux entrants. Toutefois, leur composition est si hétérogène et les intérêts qui les composent si divers que les coûts de l'action collective deviennent très élevés. Cela a certainement facilité l'entrée de BT sur ces marchés.

Pour toutes ces raisons, et malgré le manque de spécificité de ces ressources politiques évoquées précédemment, on peut penser que les nouvelles ressources politiques développées par BT ont une certaine valeur, et permettent à l'ancien de monopole de restaurer son efficacité à obtenir ce qu'il souhaite lors des débats réglementaires. Nous tentons maintenant de confirmer cette analyse et d'évaluer la valeur de ces ressources politiques nouvelles. Cela nous permettra de tirer des conclusions concernant la validation empirique de la proposition 12.

c-2. Evaluation de la valeur des ressources politiques de BT

Nous reprenons ici la méthodologie utilisée précédemment pour évaluer la valeur des ressources politiques de l'ancien monopole. La figure suivante montre les résultats des débats réglementaires en Grande Bretagne, suite au développement par BT de ces nouvelles ressources politiques. Comme précédemment, un tableau fourni en annexe justifie la position des points sur ce graphique.

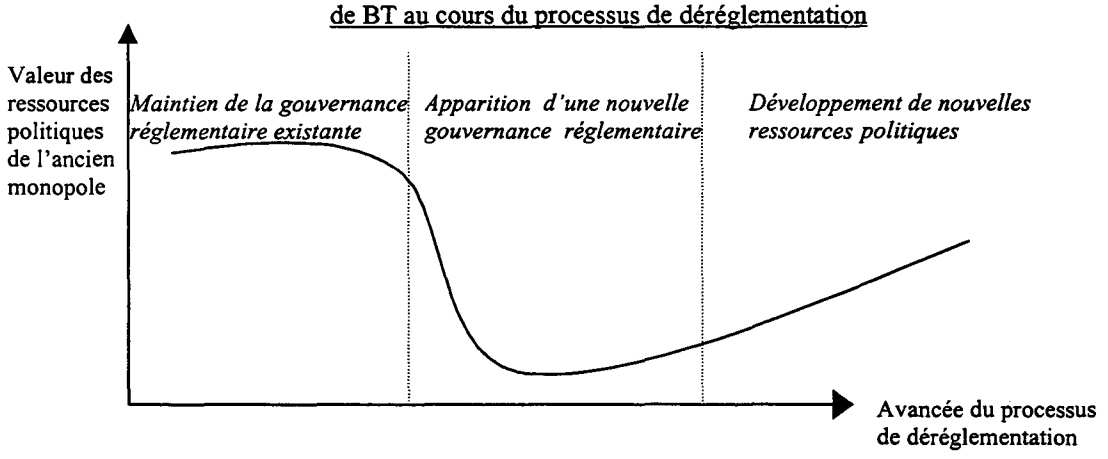
Graphique : Résultats des principaux débats réglementaires (1992 - 2000)



Cette analyse de l'issue des débats réglementaires apparaît à la fin des années 1990 significativement différente de celle de la période précédente. Elle indique que les nouvelles ressources politiques développées par BT semblent lui permettre d'obtenir des réglementations plus à son avantage à partir des années 1997-1998. Ces réglementations ne sont en fait ni totalement favorables ni totalement défavorables, et sont pour la plupart positionnées dans la partie 'indéterminée' du graphique. En ce sens, elles présentent un meilleur résultat pour BT que celles obtenues lors de la période précédente (partie gauche du graphique), qui sont généralement 'défavorables' à BT. Ces nouvelles ressources politiques sont ainsi d'une certaine valeur, même si le graphique ci-dessus ne procure pas des indications totalement concluantes concernant cette valeur réelle. Même si ces ressources ont été développées par l'entreprise dans la première moitié des années 1990, elles ne semblent en effet porter leur fruit que vers la fin de ces années 1990. Notre observation ne porte ainsi que sur une période d'à peine plus de deux ans. Cette période est probablement trop courte pour proposer une analyse bien établie de la valeur de ces ressources. Ces résultats tendent toutefois à soutenir la proposition 12.

On peut ensuite reprendre les trois tableaux représentant la valeur des ressources politiques de BT pour montrer qu'il y a un « creux » en terme d'efficacité entre 1988 et 1996, puis que l'entreprise développe par la suite de nouvelles ressources politiques lui permettant de retrouver une certaine efficacité. La figure suivante est une représentation récapitulant ce résultat de notre analyse empirique.

Graphique 11 : Evolution de la valeur des ressources politiques de BT au cours du processus de déréglementation



Comme nous en avions fait l'hypothèse, les ressources politiques développées par BT lui permettent donc de restaurer une certaine efficacité sur le marché politique, et donc d'éviter que le développement de ses ressources économiques ne soit bloqué ou freiné par les velléités de re-régulation qui apparaissent avec la nouvelle gouvernance réglementaire. Toutefois, ces nouvelles ressources sont individuellement de moindre valeur que les précédentes parce que moins spécifiques à la firme et plus facilement imitables par ses concurrents. BT a donc en quelque sorte sacrifié la valeur de ses ressources politiques pour supporter le développement de ses ressources économiques. Ce résultat, même il ne faisait pas partie de nos propositions, se trouve en droite ligne de la logique présentée pour caractériser la stratégie proactive intégrée de l'ancien monopole.

CONCLUSION DU CHAPITRE VI

Ce chapitre avait pour objet de mettre en lumière les facteurs externes ayant une influence sur la stratégie intégrée de l'ancien monopole. La réflexion menée au chapitre IV nous avait notamment mené à établir plusieurs propositions théoriques mettant en relation l'évolution de la gouvernance réglementaire, la valeur des ressources politiques traditionnelles de la firme et sa stratégie intégrée. L'étude du cas British Telecom sur la période 1981-2000 nous a permis de mettre ces propositions à l'épreuve du réel. Le tableau suivant récapitule les propositions formulées et les résultats observés. Les propositions sont regroupées, dans ce tableau, en fonction de la dimension expliquée comme elles l'ont d'ailleurs été dans le corps de ce chapitre.

Tableau 37 : Récapitulation des résultats de l'analyse empirique menée au chapitre VI

Propositions	Commentaires
P 5 : L'évolution de la gouvernance réglementaire au cours du processus de déréglementation entraîne une intensification de la concurrence du côté de l'offre sur le marché politique **P 7 :** L'évolution de la gouvernance réglementaire au cours du processus de déréglementation entraîne une intensification de la concurrence du côté de la demande sur le marché politique	Ces deux résultat ne se vérifient qu'une fois obtenue une évolution des règles formelles mais aussi des règles informelles qui composent la gouvernance réglementaire. Cette évolution prend donc du temps et dépend beaucoup du régulateur, des incitations qui le motivent, de son indépendance réelle et de son degré de réussite à s'imposer au sein du secteur. L'impact premier semble toutefois être celui sur l'offre de réglementation, qui semble avoir ensuite lui-même un effet sur la demande de réglementation.
P 6 : L'intensification de la concurrence politique du côté de l'offre de réglementation réduit la valeur des ressources politiques traditionnelles de l'ancien monopole. **P 8 :** L'intensification de la concurrence, du côté de la demande de réglementation, réduit la valeur des ressources politiques de l'ancien monopole	Là encore, cet effet ne se fait sentir qu'une fois qu'ont évolué les règles formelles tout autant que les règles formelles au sein de la gouvernance réglementaire. Une fois ce point atteint, la baisse de valeur des ressources politiques de l'ancien monopole est rapide. Il est toutefois difficile d'après notre analyse de déterminer si cet est plus lié à un accroissement de la demande de réglementation ou à une augmentation de l'offre de réglementation.
P 9 : La baisse de valeur des ressources politiques traditionnelles de l'ancien monopole, consécutive à l'évolution de la gouvernance réglementaire, pousse l'entreprise à renoncer à sa stratégie défensive intégrée	Cette proposition est supportée par l'analyse empirique. L'analyse des données quantitatives issues du chapitre V montre que l'ancien monopole remet en cause les contrats implicites qui soutenaient les ressources politiques traditionnelles de BT. Il le fait à la fois pour limiter les coûts d'intégration qu'elle occasionne, mais aussi du fait de la baisse de valeur de ces ressources. Ce faisant, la firme ne peut maintenir sa stratégie défensive intégrée.
P 10 : L'ancien monopole, après avoir renoncé à sa stratégie défensive intégrée, se tourne vers une stratégie proactive intégrée, qui nécessite le développement de nouvelles ressources politiques	Cette proposition est elle-aussi supportée par le cas BT. Toutefois, il est intéressant de noter que, en plus du développement de nouvelles ressources politiques, la firme se tourne aussi vers une stratégie de développement de ressources économiques nouvelles beaucoup plus ambitieuse.
P 11 : La stratégie proactive intégrée permet à l'ancien monopole d'être plus efficace dans le développement de nouvelles ressources économiques en réduisant les coûts d'intégration qui lui sont associés	Notre analyse empirique montre que BT a effectivement développé des ressources politiques engendrant des coûts d'intégration (organisationnels et stratégiques) beaucoup moins importants que ses ressources politiques traditionnelles.
P 12 : La stratégie proactive intégrée permet à l'ancien monopole d'être plus efficace sur le marché politique, du fait de la valeur plus grande des nouvelles ressources politiques développées	Cette proposition semble être vérifiée, à deux réserves près. D'abord, nous ne disposons pas du recul suffisant, c'est à dire du nombre d'années suffisant, pour que l'analyse soit totalement concluante. Ensuite, plus fondamentalement, la valeur des nouvelles ressources politiques développées par BT n'est pas aussi élevée que celle de ses ressources politiques traditionnelles. La raison en est que, pour limiter les coûts d'intégration, la firme a développé des ressources certes bien adaptées à la nature de l'environnement institutionnel, mais aussi peu spécifiques. Ce manque de spécificité réduit la valeur de ses ressources, et donc l'efficacité potentielle de l'ancien monopole sur le marché politique.

Cette analyse appelle plusieurs commentaires. Il convient d'abord de noter que nos propositions, formulées au chapitre IV, apparaissent globalement soutenues par l'analyse du cas britannique menée ici. Nous avons en effet pu établir une relation entre l'évolution de la gouvernance réglementaire et la baisse de la valeur des ressources politiques de l'ancien monopole, d'une part, et la baisse de valeur des ressources politiques de la firme et l'adoption par la firme d'une nouvelle

stratégie intégrée d'autre part. Nous avons aussi pu mettre en lumière le fait que l'ancien monopole évoluait bien d'une stratégie défensive intégrée vers une stratégie proactive intégrée, cette dernière nécessitant le développement de ressources politiques nouvelles. Ces points renforcent donc le cadre théorique présenté au chapitre IV.

La seule réserve observée par rapport à nos propositions vient du fait que l'évolution de la gouvernance réglementaire doit être réellement profonde pour mener à un tel résultat. Une évolution des règles informelles est nécessaire, et cette évolution n'est possible que grâce à des activités de prise de risque et de découverte de moyens de contournement des règles en place par l'autorité de régulation. Ce résultat est probablement important et mériterait d'être reconsidéré dans des travaux futurs. Ce résultat appelle en effet à plus de travaux concernant les rapports entre règles informelles et stratégies politiques des firmes. L'un des seuls travaux en stratégie à mettre en lumière cet aspect est HILLMAN et KEIM (1995). Ensuite, ce résultat a un impact important en matière de politique publique. En effet, un régulateur indépendant est aujourd'hui perçu par beaucoup comme un facteur nécessaire pour accompagner le processus de déréglementation. Toutefois, notre analyse montre qu'il y a aura probablement une très grande diversité dans les performances de ces autorités de régulation : il n'y a pas d'effet systématique à attendre, tout dépendra des capacités entrepreneuriales des régulateurs en place. Bien choisir les hommes appartenant à ces autorités et les incitations qui les guideront devient alors un aspect fondamental, et pour l'instant peu étudié par la littérature existante.

Il convient aussi de noter que ce résultat a des conséquences importantes concernant la durée de la transformation stratégique de l'ancien monopole. La modification des règles informelles constituant la gouvernance réglementaire est en effet beaucoup plus lente que celle des règles formelles, qui dépend uniquement d'une décision des autorités publiques. Ce résultat rejoint ceux des observateurs des phénomènes de déréglementation aux Etats Unis, qui mettent l'accent sur la lenteur avec laquelle l'industrie s'ajuste à ces changements (WINSTON, 1998). Nous avions déjà noté au chapitre V que les coûts d'intégration n'apparaissent pas eux non plus du jour au lendemain. L'analyse menée ici montre que l'environnement institutionnel ne joue pas nécessairement un rôle d'accélérateur dans ce processus. Dans le cas des télécommunications britanniques, il apparaît même que les coûts

d'intégration étaient déjà très présents au sein de la firme lorsque les effets des changements de gouvernance réglementaire se sont fait sentir.

Une observation intéressante de notre analyse est d'ailleurs le fait que, lors de son changement de stratégie intégrée, BT a mis en place des mécanismes de développement de ressources politiques nouvelles, mais a aussi mis en avant une nouvelle stratégie économique, nettement plus ambitieuse et focalisée que la précédente en terme de développement de ressources économiques nouvelles. On peut ainsi penser que le maintien de ses ressources politiques traditionnelles empêchaient BT, dans une certaine mesure, de donner sa pleine mesure au développement de ressources économiques nouvelles. Cette observation vient confirmer les propositions des deux chapitres précédents concernant l'existence de coûts d'intégration liés au maintien au sein de la firme de ressources politiques traditionnelles lorsqu'elle souhaite aussi développer des ressources économiques nouvelles. En ce sens, une stratégie défensive intégrée ne peut être totalement satisfaisante et retarde la transformation des anciens monopoles en entreprises innovantes et compétitives.

Toutefois, l'analyse menée ici montre aussi que tout développement de ressources économiques n'est pas nécessairement ralenti par une stratégie défensive intégrée. L'adoption de ce type de stratégie par BT semble lui avoir permis de rattraper son retard concernant les ressources traditionnelles des opérateurs de télécommunications (notamment dans la téléphonie vocale, mais aussi plus généralement dans l'efficacité des procédures internes, ou la qualité du service fourni au client). En ce sens, cette stratégie a porté ses fruits dans la plus grande partie des années 1980 avant de montrer ses limites et d'être remplacée par une stratégie proactive intégrée au cours des années 1990.

Un autre résultat important de ce chapitre concerne l'évolution de l'ancien monopole vers la stratégie proactive intégrée et, ce faisant, le développement au sein de ce type d'entreprise, de nouvelles ressources politiques. Nous ne fournissons ici que des résultats très partiels concernant cet aspect. L'étude menée ici sur ce sujet est d'ailleurs largement exploratoire, dans la mesure où les développements théoriques sur le sujet restent encore à accomplir (GETZ, 1997). Nous pensons que notre cadre théorique donne toutefois des indications intéressantes, notamment en ce qui concerne le mode de développement de ces ressources politiques nouvelles. Nous avons vu en effet que le

développement de ces ressources politiques nouvelles dépend de deux choses. D'abord, c'est un développement qui prend en compte les coûts d'intégration qui peuvent être engendrés par les ressources politiques lors de leur combinaison avec les ressources économiques. Notre analyse montre ainsi que les nouvelles ressources politiques développées tendent à limiter les coûts d'intégration, qu'ils soient de nature organisationnelle ou stratégique. En ce sens, les nouvelles ressources politiques sont vraiment développées dans le but de favoriser le développement des ressources économiques, et même si cela se fait au détriment de la valeur intrinsèque de ces ressources politiques. Dans notre analyse, BT aurait ainsi pu développer des ressources plus spécifiques et ciblées sur une ou plusieurs autorités, mais a préféré mettre en place une structure extrêmement flexible et capable d'intervenir auprès de n'importe quelle autorité, pour supporter au mieux les velléités d'innovation et de stratégie globale de BT. Ce faisant, la valeur intrinsèque de ses ressources politiques est probablement moins importante qu'elle ne pourrait l'être si ces ressources étaient liées à un investissement de long terme auprès d'une autorité. En revanche, leur valeur lors de l'intégration avec les ressources économiques de la firme est plus importante.

Le développement de ces ressources est aussi dépendant des découvertes faites par l'ancien monopole du fonctionnement de la nouvelle gouvernance réglementaire dans laquelle il évolue. Ce processus de découverte amène l'entreprise à développer des structures lui permettant de fonctionner plus efficacement dans ce nouvel environnement, et d'en influencer elle-même les contours. Ainsi, dans le cas d'un ancien monopole comme BT, les tractations opérées sur le marché politique l'ont amené à découvrir l'importance de la production d'information et de la capacité à nouer des alliances ad hoc, et à mettre en place la structure capable de répondre à ces deux défis. Coûts d'intégration et découverte apparaissent ainsi comme les deux moteurs de la création de ressources politiques nouvelles. Ces ressources politiques font ainsi l'objet d'un processus de développement similaire aux ressources économiques, s'appuyant à la fois sur la fonction de calcul économique (évaluation des coûts d'intégration) et sur la fonction de vigilance (découverte d'opportunités). Ce résultat est important et mérite d'être investigué par d'autres travaux comparant le mode de développement des ressources économiques et des ressources politiques de la firme.

Enfin, ce chapitre présente aussi un apport méthodologique. Nous proposons en effet une manière de mesurer la valeur des ressources politiques d'une entreprise, et son évolution dans le temps. Comme nous l'avons noté dans le corps de ce texte, cette méthode suppose de faire certaines hypothèses qu'il convient d'examiner avant de l'employer. Toutefois, nous pensons qu'elle présente une manière intéressante de mesurer la valeur de ces ressources, un point qui reste un problème méthodologique important dans le domaine. De plus, même si ce chapitre n'est fondé que sur le cas d'une entreprise, on peut aisément imaginer développer des études plus quantitatives en utilisant une méthode similaire. Pour chacune des entreprises déréglementées, on peut en effet retracer les principaux débats réglementaires auxquels elle a participé, comparer sa position par rapport à l'issue du débat et en déduire ainsi une mesure de la valeur de ses ressources politiques. Il s'agirait là évidemment d'un travail de collecte de données important, mais qui vaudrait la peine. Une telle base de données permettrait en effet de tester empiriquement les propositions considérées ici, ainsi que bien d'autres. Nous ne pouvions, dans le cadre de cette thèse, réaliser un tel travail sans pour autant négliger les autres aspects de notre démonstration. Toutefois, il s'agit là d'une tache à laquelle nous consacrerons probablement du temps dans le cadre de travaux futurs.

ANNEXES

Annexe 1 : Les débats réglementaires dans les télécommunications en Grande Bretagne (1981-1988)

Débats	Date (où la décision est prise)	Explications	Evaluation
Démantèlement	1983	Les dirigeants de BT cherchaient à éviter le démantèlement de l'entreprise, envisagé en référence à celui de AT&T Le démantèlement ne fait pas partie des *Telecom Act* qui suivirent	Favorable
Réglementation des tarifs	1984	Les dirigeants de BT souhaitaient conserver une capacité à financer leurs investissements dans les secteurs concurrentiels en s'appuyant sur certains autres secteurs restant monopolistiques. C'est ce qui arriva avec le système des deux paniers de tarifs.	Favorable
Ouverture à la concurrence (duopole + VANS)	1984	BT souhaite limiter autant que possible l'ouverture à la concurrence BT n'aura qu'un concurrent réel, Mercucy. Seul les VANS sont ouverts à la concurrence	Favorable
Autorisation de prendre de nouveaux fournisseurs	1985	BT souhaite se libérer des accords qui le forcent à se fournir auprès des industriels britanniques (notamment GEC et Plessey) BT est autorisé à le faire, et est même autorisé à devenir fournisseur d'infrastructures lui-même en acquérant le Canadien MITEL	Favorable
Négociation du price-cap	1987	BT cherche à éviter une solution de régulation qui limiterait sa capacité à faire du profit et à profiter de sa modernisation potentielle Le price-cap est le système choisi. Il est incitatif et avantageux pour BT qui est le seul à avoir des informations sur la structure réelle de ses coûts	Favorable
Interconnexion	1988	BT doit, selon la loi, permettre au nouvel entrant Mercury de s'interconnecter à son réseau. Cela ne s'est pas fait. L'Oftel force BT à le faire, un résultat qui était toutefois anticipé par l'ancien monopole.	Indéterminé

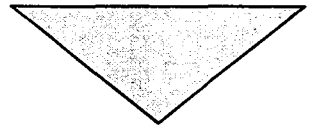
Annexe 2 : Les débats réglementaires dans les télécommunications en Grande Bretagne (1988-1996)

Débats	Date (où la décision est prise)	Explications	Evaluation
Renégociation du price-cap	1989	L'Oftel souhaite revoir le price-cap. BT s'y oppose. Le price-cap est revu mais le changement est de faible ampleur.	Indéterminé
Renégociation du price-cap	1991	L'Oftel souhaite encore faire évoluer le price-cap. BT s'y oppose violemment par voie de presse. Le price-cap est revu une fois de plus.	Défavorable
Ouverture à la concurrence des communications nationales	1992	L'Oftel souhaite ouvrir le secteur des télécommunications à d'autres acteurs. BT souhaite que cette ouverture soit limitée. L'ouverture à la concurrence est finalement presque totale.	Défavorable
Interdiction de fournir des services TV	1992	BT souhaite pouvoir intervenir sur le marché des services télévisuels, qui est de plus en plus lié à celui des télécommunications, notamment compte tenu du rôle de concurrent joué par les câblo-opérateurs BT n'est pas autorisé par la loi à fournir des services de télévision.	Défavorable
Alliance avec MCI	1992	BT souhaite créer une joint-venture avec l'opérateur américain MCI, qui serait le fondement de sa stratégie globale. L'alliance est soutenue par les autorités britanniques.	Favorable
Renégociation du price-cap	1993	L'Oftel souhaite encore faire évoluer le price-cap. BT s'y oppose violemment par voie de presse. Le price-cap est revu, une fois de plus.	Défavorable
Octroi licence de téléphonie mobile PCN	1995	BT souhaite obtenir une licence lui permettant d'opérer avec la technologie la plus moderne dans le secteur des télécommunications mobiles. BT n'obtient pas de licence PCN.	Défavorable
Accroissement du pouvoir de l'Oftel	1996	L'Oftel demandait plus de pouvoir de régulation sur le secteur des télécommunications, et notamment la capacité directe à s'opposer aux manœuvres de BT si elles étaient jugées anti-compétitives (*fair trading powers*). BT réagit de manière très hostile à ce qu'il considérait comme une 'sur-régulation' potentielle du secteur. L'Oftel obtient finalement gain de cause.	Défavorable
Ouverture à la concurrence des communications internationales	1996	L'Oftel ouvre le secteur des communications internationales soit ouvert à la concurrence Mercury est le seul autre opérateur autorisé à fournir ces services. . BT s'y oppose mollement, car préparé à cette éventualité inéluctable	Indéterminé

Annexe : Débats réglementaires dans les télécommunications en Grande Bretagne (1996-2000)

Débats	Date	Explications	Evaluation
Renégociation du price-cap	1997	L'Oftel souhaite poursuivre le price-cap au moins jusqu'en 2001. BT veut l'abolition du price-cap. La décision abolit le price cap pour les grandes et moyennes entreprises, mais le durcit pour les ménages et les petites entreprises.	Indéterminé
Joint venture BT-BskyB	1998	BT souhaite créer une joint venture avec BskyB pour fournir dans le futur des services de télévision interactive. Après de nombreuses discussions, la joint venture est acceptée par les autorités britanniques, puis par les autorités européennes.	Favorable
Accroissement du pouvoir de l'Oftel	1999	Reprise d'une ancienne bataille entre l'Oftel et BT, BT s'opposant clairement à l'accroissement du pouvoir de régulation directe de l'autorité. Toutefois, à partir du milieu de l'année 2000, l'Oftel sera autorisé à effectuer des fouilles et perquisition chez les opérateurs en cas de culpabilité pour des pratiques jugées anti-compétitives. Il pourra aussi donner directement des amendes allant jusqu'à 10% du chiffre d'affaire de l'opérateur en Grande Bretagne.	Défavorable
Réglementation des tarifs des communications mobiles	1999	L'Oftel recommandait des baisses de tarifs importantes dans les communications d'une ligne fixe vers un portable. BT s'opposait à cette nouvelle forme de régulation des prix. La MMC a décidé que la baisse de tarif devrait exister, mais a ordonné une baisse de tarif modeste.	Indéterminé
Limitation du pouvoir de l'Oftel	1999-2000	BT demandait depuis longtemps une réduction des interventions de l'Oftel dans son management quotidien. Le gouvernement a partiellement répondu à cette demande en nommant à la direction de l'Oftel un ancien fonctionnaire, ce qui n'avait jamais été le cas, prônant une nouvelle régulation moins directive.	Favorable
Dégroupage pour accès au réseau national	2000	Les concurrents de BT auront le droit de se connecter directement au réseau national, sans passer par l'ancien monopole. BT s'opposait à cette mesure qui lui enlevait du pouvoir sur ses concurrents (notamment à travers le contrôle des prix des lignes louées à ces concurrents)	Défavorable
Prise en charge des coûts de la portabilité	2000	Le débat portait sur la question de savoir qui paierait pour les coûts liés au changement d'opérateur pour les clients souhaitant quitter BT. L'Oftel souhaitait que BT paie la moitié de ces coûts. L'ancien monopole s'y opposait. BT devra finalement payer la moitié de ce que demandait l'Oftel.	Indéterminé
Réglementation des tarifs des communications mobiles	2000-?	L'Oftel présente un dossier dénonçant le fait que BT fournirait des services à perte sur le secteur des communications mobiles, et s'appuierait donc nécessairement sur des subventions croisées. L'Oftel se propose de réglementer contre ce mécanisme. BT s'oppose à cette nouvelle réglementation qui lui semble injuste puisque BT n'a plus de position dominante sur le marché des communications mobiles.	Indéterminé
Réglementation des tarifs Internet	2000- ?	L'Oftel a fait des propositions pour réglementer les tarifs de BT concernant les communications liées à Internet. BT est accusé de freiner, par des tarifs trop élevés (et en ne proposant pas de communications illimitées pour un prix fixe), l'utilisation du réseau. BT s'oppose à cette proposition qu'il considère comme un intrusion de plus dans sa capacité à gérer ses affaires. Aucune décision réglementaire n'a encore été prise. La MMC pourrait être appeler à statuer.	Indéterminé

CHAPITRE VII
EXPANSION INTERNATIONALE ET STRATEGIES INTEGREES DES ENTREPRISES DEREGLEMENTEES
UNE APPLICATION AUX OPERATEURS DE TELECOMMUNICATIONS EUROPEENS



Section 1. Choix de la méthodologie de recherche

1. Evolution de l'environnement institutionnel international dans les télécommunications
2. Analyse de cas et théorie des jeux
3. Théorie des jeux et approche autrichienne

Section 2. Les stratégies d'expansion internationale des opérateurs de télécommunications : les cas de BT, DT, FT et Telefonica

1. Premières comparaisons des stratégies des quatre opérateurs
2. Stratégies multidomestiques et stratégies globales dans les télécommunications européennes

Section 3. Stratégie internationale et évolution de l'environnement institutionnel dans les télécommunications : une approche par la théorie des jeux

1. Déroulement général du jeu
2. Hypothèses concernant le comportement des trois joueurs
3. Le jeu
4. Illustration empirique : l'exemple de DT et FT
5. Discussion des résultats

Section 4. Variation du jeu (1) : le rôle de la rente de monopole obtenue sur le marché domestique dans l'évolution de la stratégie intégrée de l'ancien monopole

1. Analyse du jeu
2. Illustration empirique : le cas BT
3. Discussion

Section 5. Variation du jeu (2) : Le développement de ressources liées à une stratégie multidomestique

1. Analyse du jeu
2. Illustration empirique : le cas de Telefonica
3. Discussion

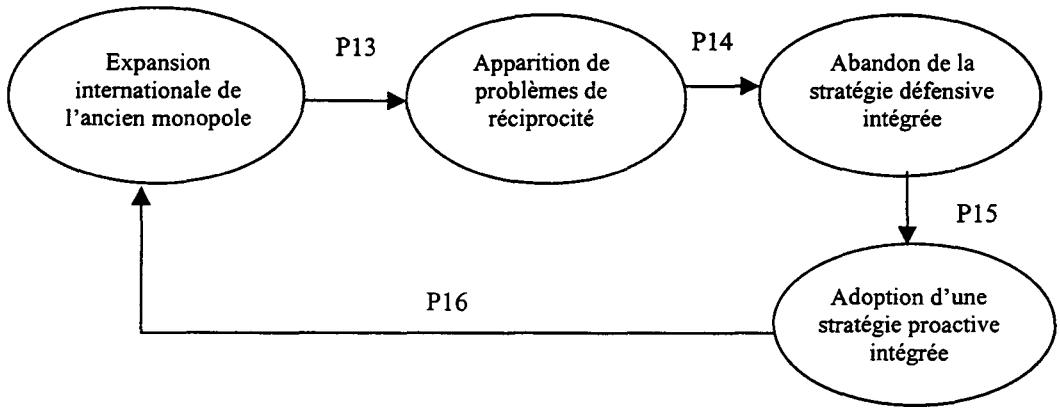
Conclusion du chapitre VII

CHAPITRE VII : EXPANSION INTERNATIONALE ET STRATEGIES INTEGREES DES ENTREPRISES DEREGLEMENTEES – UNE APPLICATION AUX OPERATEURS DE TELECOMMUNICATION EUROPEENS

L'objectif de ce chapitre est de proposer une analyse empirique des propositions 14 à 17 formulées au chapitre IV. Ces propositions considèrent que l'expansion internationale des anciens monopoles a une place toute particulière dans leur transformation stratégique, en créant de fortes incitations pour ces entreprises à renoncer à leur stratégie défensive traditionnelle pour se tourner vers une stratégie politique et économique plus conquérante. La déréglementation conduit en effet à l'ouverture des marchés pour de nouveaux entrants nationaux, mais crée aussi des opportunités pour des concurrents étrangers (CRYSTAL, 1999; DUMEZ et JEUNEMAITRE, 1991). Le cadre théorique développé dans cette thèse suggère que l'expansion internationale de l'ancien monopole contribue à inciter l'entreprise à faire évoluer sa stratégie intégrée, notamment en remettant en cause le bien fondé d'une stratégie défensive intégrée pour adopter plutôt une stratégie proactive intégrée.

L'argument central avancé au chapitre IV pour justifier cette évolution est lié à l'existence de coûts d'intégration réglementaires lorsque l'ancien monopole tente d'intégrer une stratégie d'expansion internationale et une stratégie politique défensive utilisée sur son marché domestique. En effet, l'expansion internationale vers des pays développés requiert le plus souvent une ouverture réciproque du marché domestique de l'entreprise. En ce sens, le maintien d'une stratégie politique strictement défensive sur son marché national empêche l'entreprise de saisir les opportunités qu'elle a découvertes. Comme les autres coûts d'intégration (stratégiques et organisationnels) étudiés précédemment, le coût d'intégration réglementaire est donc un coût d'opportunité lié au choix d'une stratégie politique défensive génératrice d'externalités négatives sur la stratégie économique de l'ancien monopole. Lorsque ce coût d'opportunité devient trop important, la firme tend à abandonner la stratégie défensive intégrée pour se tourner vers une stratégie proactive intégrée. Nous avons fait l'hypothèse que cela lui permet ensuite d'être plus efficace dans sa capacité à se développer sur les marchés étrangers. La figure suivante récapitule les liens de causalité contenus dans les propositions 14 à 17, et que ce chapitre entend illustrer empiriquement.

Figure 37 : Liens de causalité explorés au chapitre VII



L'investigation de ces propositions sur le plan empirique constitue toutefois un défi, à commencer par le nombre d'observations possibles. Parmi les opérateurs étudiés au chapitre V, seulement quelques uns ont en effet développé une stratégie internationale d'envergure au moment où cette recherche a été effectuée. Notre approche se limitera donc à un petit nombre d'études de cas comparatives.

Le défi est ensuite lié à la méthode employée pour effectuer ce type de comparaison tout en conservant une analyse rigoureuse. Dans ce chapitre, nous proposons de développer et d'appuyer notre analyse empirique sur un modèle simple utilisant la théorie des jeux.. La première section de ce chapitre s'attachera à justifier le choix de cette méthodologie de recherche. La section suivante posera les jalons de notre analyse empirique en mettant en lumière les stratégies intégrées adoptées par France Télécom, Deutsche Telekom, British Telecom et Telefonica au cours de leur processus d'expansion internationale. Nous reviendrons ensuite sur la nature des stratégies internationales développées par les opérateurs de télécommunications, en insistant notamment sur la distinction entre stratégies multidomestiques et stratégies globales. La section 3 proposera alors le modèle permettant d'articuler les décisions de trois acteurs: l'ancien monopole, le gouvernement de pays d'origine et le gouvernement du pays d'accueil. Ce modèle nous permettra d'obtenir de premiers résultats que nous illustrerons à travers le cas de l'expansion internationale de Deutsche Telekom et France Telecom. Les deux sections suivantes pousseront plus loin la réflexion en changeant certaines hypothèses du

modèle de départ. Nous utiliserons alors la statique comparative pour mettre en correspondance ces résultats, dont nous montrerons ensuite l'intérêt à travers les cas de British Telecom et Telefonica.

Section 1. Choix de la méthodologie de recherche

Le choix de la méthodologie pour ce chapitre dépend beaucoup du sujet étudié. L'environnement institutionnel dans lequel se déroule l'expansion internationale des opérateurs est en effet un environnement totalement nouveau, dans lequel les interactions entre les acteurs, notamment l'ancien monopole, le gouvernement de son pays d'origine, ainsi que le gouvernement de son pays d'accueil, sont décisives. La théorie des jeux a été utilisée à de nombreuses reprises en management stratégique pour analyser ces interactions (CHEN et McMILLAN, 1992 ; THEPOT, 1998).

Nous commençons par préciser la nature de l'environnement institutionnel dans lequel se produit l'internationalisation des opérateurs européens de télécommunications, avant de revenir sur la manière avec laquelle la théorie des jeux constitue un choix méthodologique judicieux pour notre recherche.

§ 1. Evolution de l'environnement institutionnel international dans les télécommunications

A. De l'UIT au vide institutionnel

Alors que l'environnement institutionnel étudié au chapitre VI dans le cas de BT était essentiellement national et centré autour d'acteurs gouvernementaux, les stratégies d'internationalisation des opérateurs de télécommunications forcent ces firmes à se plonger dans un nouvel environnement institutionnel. Jusqu'à la fin des années 1980, en effet, l'environnement institutionnel international des opérateurs de télécommunications est réduit à une expression très simple. Ces firmes se concentrant sur leur marché domestique, les relations internationales sont limitées à la connexion entre les réseaux et au partage des revenus issus des communications internationales (NOAM, 1992). Ces relations sont organisées dans le cadre de l'Union Internationale des Télécommunications (UIT), une institution dépendant de l'ONU et située à Genève (ERGAS et

PATERSON, 1991). Même si certains conflits apparaissent parfois entre les opérateurs ou entre les gouvernements (KASHLAK et al., 1998), cet environnement institutionnel est stable et sans surprise.

L'internationalisation des opérateurs de télécommunications dans le but de profiter de l'ouverture des frontières et de la déréglementation, mène toutefois à une situation toute autre (HUDSON, 1997 : Chapitre 17). Dans ce contexte nouveau, en effet, il n'y a pas véritablement d'institution internationale capable de normaliser les comportements, d'éviter l'opportunisme de certains acteurs, et d'assurer que les relations entre opérateurs ou entre gouvernements se fassent en harmonie. L'UIT n'a ni les moyens, ni les compétences, ni la crédibilité pour garantir cette harmonie lorsque les opérateurs les plus entrepreneuriaux se lancent dans l'aventure internationale. Tout se passe alors sur la base d'interactions entre acteurs individuels, c'est à dire entre les opérateurs et entre les gouvernements des différents pays. Rien n'assure qu'un accord obtenu entre deux opérateurs et entre leurs gouvernements respectifs pourra être reproduit avec d'autres. Comme nous le verrons par la suite, les possibilités d'opportunisme de la part des opérateurs ou des gouvernements sont d'ailleurs importantes du fait de l'ambivalence des incitations qui guident leurs comportements. Les gouvernements, par exemple, louvoient souvent entre la libéralisation du marché national, la modernisation du secteur des télécommunications et la volonté politique de soutenir l'industrie nationale face à ses concurrents étrangers.

Du fait de l'absence d'institutions préexistantes et capables d'assurer l'harmonie entre les transactions réalisées, c'est en fait la négociation qui est reine dans ce nouvel environnement institutionnel. Les gouvernements souhaitant soutenir leurs opérateurs nationaux dans leur stratégie d'expansion internationale doivent souvent aussi mettre en place plus rapidement l'ouverture de leur propre marché, sans quoi les marchés étrangers restent fermés à ces firmes (MILNER et YOFFIE, 1989).

B. Nouvel environnement institutionnel et rôle des autorités de la concurrence

Un autre aspect intéressant de ce nouvel environnement institutionnel concerne le rôle qu'y jouent les autorités de la concurrence (JAMISON, 1998). Ce sont elles en effet qui sont amenées à statuer et à prendre la décision concernant l'approbation à donner ou à refuser à un projet d'alliance

ou d'acquisition réalisé sur leur territoire national. En ce sens, ces autorités sont tout à fait déterminantes pour la stratégie des firmes à l'international (CRYSTAL, 1999). Certains opérateurs verront en effet leur stratégie internationale bloquée par ces autorités dans certains pays, ce qui peut être dommageable dans le cas où ces pays sont jugés stratégiques par ces firmes. Ce point est déterminant pour comprendre la modélisation qui sera proposée dans la suite de ce chapitre. Plusieurs conséquences en découlent :

- les autorités avec lesquelles les opérateurs négocient leur entrée sur les marchés sont des autorités qui ont des objectifs ambivalents. En effet, ces autorités ne sont que rarement indépendantes des pouvoirs politiques (BAUMOL et ORDOVER, 1985 ; COATE et alii, 1990). En ce sens, elles visent à la fois le développement et la protection de la concurrence, et peuvent ainsi profiter des cas d'expansion internationale pour accélérer le processus de déréglementation, mais aussi la protection des industries nationales (car les gouvernements conservent le plus souvent une forte influence sur les décisions prises par les autorités de la concurrence (BAUMOL AND WILLIG, 1985). Il est alors difficile de déterminer à l'avance quelles décisions vont prendre ces autorités dans des cas comme ceux évoqués ici.
- les décisions des autorités de la concurrence limitent le caractère de bien public des réglementations créées. En effet, les autorités peuvent prendre une décision dans un cas et prendre une décision contraire dans un autre, en justifiant la décision différemment. Certains auteurs ont souligné le caractère aléatoire de ces décisions, qui ne peut qu'être renforcé dans le cas des industries déréglementées et de haute technologie, où les configurations sont toujours différentes et difficiles à comparer avec les cas précédents (WAVERMAN et SIREL, 1997). Les règles d'entrée sur un marché étranger sont donc d'autant plus dépendantes de l'accord des autorités nationales, et des négociations individuelles que cela nécessite. En d'autres termes, un opérateur ne peut attendre qu'un marché soit ouvert à la concurrence par d'autres opérateurs pour espérer pouvoir y entrer. De même, les jugements portés par ces autorités ne peuvent généralement pas être appliqués à un autre secteur (VISCUSI et alii, 1995).

Dans un tel contexte où la négociation est un élément déterminant de la stratégie de la firme[1], la théorie des jeux apparaît comme un outil efficace pour analyser et comparer les cas d'entreprises (BARON, 1997).

§ 2. Analyse de cas et théorie des jeux

A. L'analyse des interactions en management stratégique

La théorie des jeux a été employée par plusieurs travaux en stratégie d'entreprise dans les cas où les gains que certains acteurs peuvent obtenir en adoptant une stratégie dépendent en grande partie de la stratégie que les autres acteurs décident eux-mêmes d'adopter. Dans cette situation, l'analyse des interactions possibles entre les stratégies des acteurs est incontournable pour déterminer la meilleure stratégie possible pour un acteur. C'est ce type d'analyse que permet la théorie des jeux, et c'est en cela qu'elle constitue un apport intéressant pour l'étude des stratégies d'entreprises (GHEMAWAT, 1999; RASMUSEN, 1990). La théorie des jeux a ainsi été utilisée pour étudier les stratégies employées par les entreprises d'un oligopole pour répondre aux changements de stratégies de leurs concurrents (CHEN et MACMILLAN, 1992; GHEMAWAT, 1997; GHEMAWAT et MCGAHAN, 1998; PORTER et SPENCE, 1982), pour analyser le développement de comportements entrepreneuriaux sur des marchés innovants (ARENDT, 1999), pour étudier comment se développaient les effets de réputation (WEIGELT et CAMERER, 1988) ou pour mettre en lumière les conditions de stabilité des alliances (PARKHE, 1993).

Dans la littérature concernant plus spécifiquement les stratégies internationales des firmes, qui nous concerne plus précisément dans ce chapitre, la théorie des jeux commence aussi à être employée, notamment pour étudier dans quel cadre une firme sur un marché oligopolistique serait conduite à devenir une firme multinationale (GRAHAM, 1998; VEUGELERS, 1995) ou pour montrer comment une entreprise peut combiner efficacement une stratégie politique sur son marché

[1] Il convient de noter que notre argument n'est pas que cet environnement institutionnel international restera nécessairement dans cette situation éternellement. Comme le suggère NORTH (1990), l'environnement institutionnel se structure autour de règles formelles et informelles qui mettent parfois beaucoup de temps à se mettre en place. Dans le cadre des télécommunications, il faudra aussi quelques années pour retrouver pour un environnement institutionnel plus stable et permettant une meilleure compréhension et prédiction des comportements des acteurs.

domestique avec une stratégie d'expansion internationale[2]. Dans ce cadre, BARON (1997) utilise la théorie des jeux pour analyser le cas de la concurrence internationale entre Kodak et Fuji. Cette modélisation, bien que plus formalisée que celle présentée dans ce chapitre, a constitué un point d'ancrage important pour notre propre recherche.

B. Théorie des jeux et analyse comparative entre plusieurs cas

A notre sens, la théorie des jeux est non seulement intéressante comme outil permettant d'analyser de manière rigoureuse un cas isolé, mais aussi comme moyen de comparer plusieurs cas et de faire ressortir les critères constituant les différences majeures entre ces cas. C'est ce que nous essaierons de faire ici. Une fois la modélisation fondamentale mise en place, il est en effet relativement aisé de modifier certaines hypothèses constituant cette modélisation pour comparer le cas d'une entreprise par rapport à une autre. Nous utiliserons donc la statique comparative comme clé de voûte de notre discussion. Cela nous permettra de mettre en lumière les différences fondamentales entre les cas de BT, DT, FT et Telefonica dans leur expansion internationale, et d'analyser en quoi cette expansion internationale a eu des effets divers sur l'évolution des stratégies intégrées de ces acteurs.

L'analyse proposée par la suite sera donc un aller-retour constant entre modélisation théorique et cas réel. Ces cas ont fait l'objet d'un recueil de données spécifiques, essentiellement sous la forme de collecte de données secondaires à travers la presse ou différents ouvrages.

§ 3. Théorie des jeux et approche autrichienne

Il peut apparaître surprenant de recourir à la théorie des jeux dans un travail inspiré en partie par l'Ecole autrichienne. En effet, la tradition autrichienne s'appuie, comme nous l'avons vu, sur une vision du marché marquée par un déséquilibre structurel, qui s'accommode de l'usage de l'équilibre

---

[2] Il convient toutefois de noter qu'il y a une longue tradition d'utilisation de la théorie des jeux en économie internationale, notamment pour analyser les négociations entre gouvernements concernant des problèmes d'ouverture réciproque des marchés nationaux. Voir par exemple BRANDER et SPENCER (1985), DIXIT (1984), ou KRUGMAN (1986). Ce type d'approche a pourtant été peu utilisé jusqu'ici en management international.

en théorie des jeux. De plus, la rationalité des acteurs, dont l'analyse fonde toute la critique autrichienne à l'économie néo-classique, est, elle-aussi, sujet à caution. MISES (1949 : 116) fait même une critique très dure de la théorie des jeux dans son ouvrage majeur.

Toutefois, certains travaux ont montré que la théorie des jeux n'était pas totalement orthogonale à l'Economie autrichienne, et que cette dernière pouvait même en faire usage à son avantage (FOSS, 2000). De même, certains travaux d'inspiration autrichienne, souvent peu connus, ont fait usage de la théorie des jeux. LITTLESCHILD (1979) propose ainsi un modèle de négociation dans le contexte d'une découverte entrepreneuriale. Dans ce chapitre, nous adoptons aussi cette position, et considérons que l'usage de l'équilibre et de la théorie peut servir notre propos sans pour autant être orthogonal à nos hypothèses fondatrices.

LANGLOIS (2000) dénonce lui-aussi l'usage de la théorie des jeux dans le domaine de l'économie industrielle, et montre que c'est un des éléments qui a conduit les économistes dans cette discipline à faire fausse route. Ce qu'il dénonce toutefois est moins la méthodologie elle-même que l'usage qui en est fait. Ainsi, l'auteur montre que l'usage expansif de la théorie des jeux en économie industrielle a finalement mené à une *ad-hocisation* des propos formulés, au détriment d'une généralisation possible à tous processus économique. Nous ne pouvons qu'adhérer à ce propos. C'est d'ailleurs pourquoi la modélisation par la théorie n'apparaît que dans la partie empirique de cette thèse, et non pas dans sa partie théorique. La théorie des jeux est utile, à notre sens, plus pour illustrer et isoler certains phénomènes.

Section 2. Les stratégies d'expansion internationale des opérateurs de télécommunications : les cas de BT, DT, FT et Telefonica

Comme nous l'avons noté précédemment, seuls quelques opérateurs européens se sont lancés dans l'aventure internationale depuis suffisamment longtemps en 1998 pour proposer un recul suffisant pour l'analyse empirique. Nous en avons en fait identifié quatre qui remplissent cette condition : British Telecom (BT), Deutsche Telekom (DT), France Télécom (FT) et Telefonica. Nous

commencons par fournir des informations préliminaires concernant la stratégie internationale de ces quatre opérateurs.

§ 1. Première comparaison des stratégies des quatre opérateurs

Les quatre opérateurs considérés ici ont commencé leur internationalisation à des dates différentes, mais plus encore avec une approche différente. Nous présentons successivement les grandes lignes de leur stratégie internationale.

A. BT

BT, comme nous l'avons évoqué au chapitre VI, est le premier d'entre eux, avec le rachat du Canadien MITEL en 1985. Viendront ensuite les acquisitions de Tymnet (1989), puis de McCaw Cellular (1990). Ces acquisitions se solderont par des échecs mais auront le mérite d'aider BT à préciser les contours d'une stratégie internationale plus cohérente (FRANSMAN, 1994a). Convaincu que la bataille internationale se situera bientôt dans le domaine des logiciels et aura pour enjeu les services aux entreprises multinationales, l'ancien monopole se met à chercher des partenaires en ce domaine. IBM sera le premier. Syncordia, une alliance avec des opérateurs japonais sera mise en place. Pourtant, la stratégie internationale de BT prendra réellement son essor avec Concert, l'alliance fondée en 1993 avec le second opérateur de télécommunications américain, MCI (BANCEL-CHARENSOL, 1996). Cette alliance prendra toutefois fin en 1996, lorsque MCI sera racheté par WorldCom. BT poursuivra toutefois la même ligne de conduite, notamment au travers d'une collaboration dans les télécommunications mobiles avec AT&T en 1998.

B. Telefonica

Telefonica est le second opérateur européen à véritablement se lancer dans l'aventure internationale. Son approche est toutefois très différente de celle de BT. Dès le début, cette stratégie internationale est en effet tournée vers une région du monde où l'on parle beaucoup espagnol, l'Amérique du Sud, et a pour ligne de conduite de profiter des opportunités créées par la privatisation

des opérateurs locaux dans ces pays où le réseau téléphonique est souvent peu moderne et réclame des compétences nouvelles, à la fois technologiques et managériales (BAREA TEJEIRO et RUIZ CANETE, 1999). Cette stratégie est encore celle de Telefonica à la fin des années 1990, même si l'opérateur espagnol a essayé plusieurs fois, mais sans grand succès, de se rapprocher de collaborations internationales existantes avec d'abord Unisource, puis BT-MCI, et enfin MCI WorldCom.

C. France Télécom et Deutsche Telekom

Viennent ensuite France Télécom et Deutsche Telekom, qui ont, eux, attendu le début des années 1990 pour afficher de réelles velléités d'expansion internationale. Dans les deux cas, leur approche sera d'abord proche de celle de Telefonica. Deutsche Telekom s'est notamment concentré sur l'Europe de l'Est, avec des ambitions similaires à celles de Telefonica en Amérique Latine, même si son expansion est moins rapide. France Télécom adopte une stratégie plus dispersée sur le plan géographique (avec un développement en Amérique du Sud, en Europe de l'Est, puis même, par la suite, en Afrique), mais dont l'objectif est aussi de profiter de la déréglementation et de la privatisation des opérateurs locaux dans ces régions.

DT et FT donneront toutefois un tour nouveau à leur stratégie internationale en 1994, en annonçant la création d'une alliance commune avec le troisième opérateur longue-distance américain, Sprint, avec pour objectif de fournir des services globaux aux firmes multinationales. Leur stratégie internationale devient alors plus proche de celle de BT. Là encore pourtant, l'alliance, dont le fruit est une joint venture baptisée Global One, prendra fin à la fin des années 1990, plaçant les deux opérateurs dans une situation difficile pour ce qui est de leur expansion internationale.

Des différences significatives apparaissent donc dans les stratégies internationales de ces différents opérateurs. Avant d'aller plus loin dans l'analyse et notamment de considérer la place de ces stratégies internationales au sein des stratégies intégrées des anciens monopoles, il nous semble important de clarifier les modes d'internationalisation dans le secteur des télécommunications. Cela

va nous permettre de distinguer deux grands types d'expansion internationale : la stratégie multidomestique et la stratégie globale.

§ 2. Stratégies multidomestiques et stratégies globales dans les télécommunications européennes

Il est apparu rapidement à la plupart des opérateurs de télécommunications, au cours de leur processus de déréglementation, que l'expansion internationale était une opportunité économique intéressante pour redéployer leurs ressources économiques traditionnelles, ainsi que pour susciter la création de ressources nouvelles (SMITH et ZEITHAML, 1996). Comme le suggère les premiers éléments identifiés concernant BT, DT, FT et Telefonica, les opérateurs ayant décidé de saisir ces opportunités internationales ont opté pour deux types de stratégie. D'abord la stratégie multidomestique, par laquelle l'entreprise s'attache à investir dans l'exploitation de réseaux de télécommunications dans différents pays, sans pour autant chercher à créer des connexions entre ces réseaux. C'est la stratégie de Telefonica en Amérique du Sud, ainsi que de FT et DT pendant la première partie des années 1990. Ensuite, la stratégie globale, qui consiste à développer un réseau sans couture pour fournir des services aux entreprises multinationales ne souhaitant pas gérer leurs communications elles-mêmes dans chacun des pays où elles sont présentes (STEHMANN, 1995)[3]. C'est cette stratégie qu'a choisie BT, et que souhaitent aussi adopter FT et DT à travers leur alliance avec Sprint. Dans cette section, nous explorons plus avant les caractéristiques de ces deux types de stratégie, ainsi que la manière avec lesquelles elles peuvent se fondre dans la stratégie intégrée de l'ancien monopole.

A. Les stratégies multidomestiques

Sur le plan technologique, le métier d'opérateur a été fortement transformé par l'introduction de technologies issues du secteur de l'informatique (WENDERS, 1987). D'une part, les technologies analogiques traditionnelles ont été supplantées par les technologies numériques, offrant un rapport coût/qualité nettement plus intéressant. D'autre part, la gestion des télécommunications, effectuées

[3] Le choix entre stratégie multidomestique et stratégie globale comme mode d'internationalisation est un thème désormais classique de la littérature en management stratégique. Pour une revue et une discussion de ces

traditionnellement par des systèmes électromécaniques ou des opérateurs humains, est maintenant réalisée par des logiciels de plus en plus sophistiqués. Les réseaux de télécommunications évoluent ainsi vers des systèmes intelligents offrant une multiplicité de fonctions, ainsi que des possibilités de reconfiguration rapide (DHOLAKIA et DHOLAKIA, 1994). Une autre évolution majeure influençant le développement de ces stratégies multidomestiques concerne le développement des technologies sans fil, c'est à dire les satellites mais surtout les mobiles (MOLLERYD, 1997).

Ces évolutions technologiques constituent un facteur de rupture pour les opérateurs de télécommunications. Elles nécessitent, en effet, des investissements importants pour moderniser les réseaux obsolètes, ainsi qu'un savoir-faire technique et managérial avancé. A l'heure actuelle, seulement quelques opérateurs des pays développés détiennent véritablement ces ressources (VIALLE, 1996).

Cela a incité ces opérateurs à se lancer dans des stratégies d'investissement direct à l'étranger, particulièrement dans les pays d'Amérique du Sud, d'Afrique ou d'Europe de l'Est, où les gouvernements ne disposent pas des ressources financières et technologiques nécessaires pour effectuer ces transformations (NOUMBA UM, 1997). Ces investissements constituent pour les opérateurs des pays développés des occasions de se préparer à la baisse de revenus qu'entraînera la libéralisation de leurs marchés nationaux, ainsi que des opportunités de profits compte tenu de la forte demande insatisfaite dans les pays concernés par l'investissement et des ressources dont ces opérateurs disposent (BROUSSEAU et alii, 1996). Ce type de stratégie d'expansion internationale est bien connu dans la littérature en management stratégique sous le nom de stratégie multidomestique (KASHANI et HOWARD, 1991 ; PORTER, 1990 ; SMITH RING et alii, 1990).

Dans le secteur des télécommunications, une stratégie multidomestique s'attache à redéployer les ressources économiques traditionnelles que les opérateurs ont développées sur leur territoire national pour moderniser et étendre leur propre réseau. De ce point de vue, les ressources développées par France Télécom dans les années 70 pour mettre en place un des réseaux les plus moderne d'Europe feront de cet opérateur un candidat tout désigné pour se lancer dans une stratégie

---

travaux, voir par exemple BARTLETT et GHOSHAL (1991), HAMEL et PRAHALAD (1985), HOUT, PORTER et RUDDEN (1982), KOBRIN (1991), PORTER (1985) ou YIP (1989).

multidomestique dans le cadre de son expansion internationale. Excellence technique et gestion rationnelle sont ici des ressources fondamentales (BELIS-BERGOUIGNAN, 2000). Même si d'autres compétences doivent être acquises pour la réussite d'une stratégie multidomestique, ces compétences sont les ressources clés, que seuls quelques opérateurs à travers le monde détiennent parfaitement. Dans le domaine de la téléphonie mobile, le fossé entre certains opérateurs des pays développés et les autres opérateurs est encore plus important (VIALLE, 1996).

Une partie de ces ressources tend à être de plus en plus codifiée du fait de l'utilisation de logiciels. Ces logiciels concernent aussi bien les aspects techniques (systèmes de supervision et d'administration de réseaux, services électroniques), que les procédures de gestion (notamment les systèmes de facturation et d'administration de clientèle). D'une part, cette formalisation sous la forme de logiciels facilite son transfert dans des contextes économiques et sociaux différents. D'autre part, le coût de la duplication des logiciels étant minime en comparaison du coût de leur développement, les économies d'échelle pouvant être réalisées sont extrêmement importantes. Les opérateurs souhaitant appliquer une stratégie multidomestique sont ainsi incités à développer eux-mêmes les logiciels pour pouvoir profiter de ces économies d'échelle (ANTONELLI, 1994).

B. Les stratégies globales

Un des faits marquants des années 90 est l'émergence de stratégies globales de la part des opérateurs de télécommunications (OCDE, 1997). Ces stratégies sont caractérisées par des investissements à l'étranger plus réduits que pour les stratégies multidomestiques, et ont surtout un objectif très différent. Elles visent en effet à fournir un service global dans les différentes régions du globe, particulièrement pour répondre aux besoins des grandes entreprises qui, elles-mêmes, s'internationalisent (DOZ, 1986 ; DERRYBERRY, 1999).

a. Type de clients visés par les stratégies globales

La première grande différence entre stratégies globales et stratégies multidomestiques concerne donc les clients visés. Alors que les stratégies multidomestiques visent à la fois les clients résidentiels et les entreprises, les stratégies globales se concentrent sur un type d'entreprise : les entreprises

multinationales. La demande de ces entreprises pour des services globaux a d'ailleurs été motivée par la volonté de se libérer du joug des opérateurs historiques, sources à leurs yeux de multiples insatisfactions (péréquation tarifaire à leur détriment, déficits qualitatifs de l'offre par rapport à l'émergence de besoins plus sophistiqués, etc.) (CAWSON et alii, 1990). Les stratégies globales développées par les grandes entreprises dans la plupart des secteurs industrialisés ont fait naître des stratégies du même type pour leurs fournisseurs en service de télécommunications. Les exigences de ces entreprises en matière de coût et d'homogénéité remettent en cause les pratiques bilatérales traditionnelles des opérateurs historiques et appellent à la constitution de réseaux globaux. De plus, devant la complexité technologique croissante des services de télécommunications, de nombreuses entreprises ont aussi décidé d'externaliser cette fonction, et donc d'en confier la gestion à des opérateurs globaux.

b. Nature des services proposés

La seconde grande différence entre stratégies globales et multidomestiques, liée à la première, tient ainsi à la nature des services proposés. Les opérateurs adoptant une stratégie globale s'efforcent d'abord de simplifier les démarches des clients avec un système dit de « guichet unique ». Les logiciels jouent ici un rôle important. Les économies d'échelle sont toutefois réalisées à travers l'extension du nombre de lignes supportées par ces logiciels. Une stratégie globale nécessite donc pour les anciens monopoles un développement de ressources nouvelles plus important que dans le cas des stratégies multidomestiques, car plus lié à l'innovation technologique (VIALLE, 1996). En effet, une offre globale est orientée vers les multinationales et les dispositifs organisationnels nécessaires à sa prestation sont encore en cours d'élaboration (AMINTAS et de SWARTE, 1997).

De même, une stratégie globale nécessite l'unification des réseaux des différents partenaires, le développement de nouveaux réseaux, ainsi que l'établissement de modes de coordination entre les différentes entités (CURIEN et GENSOLEN, 1992). Les services concernés doivent aussi présenter simultanément une forte homogénéité et pouvoir être adaptés aux attentes et contraintes spécifiques à chaque client. Enfin, les grandes entreprises, qui constituent la première cible des stratégies globales, ont un niveau d'exigence élevé en terme de qualité de l'offre, ainsi que des services qui

l'accompagnent notamment le service après-vente ou la facturation. Ces entreprises réclament aussi des services innovants et des infrastructures avancées sur le plan technologique, pour pouvoir transférer le plus rapidement possible voix, images et données. Ces contraintes impliquent de la part des opérateurs la capacité à continuellement innover sur le plan technologique, tout en adaptant l'organisation pour trouver la forme organisationnelle la plus efficace et la moins coûteuse (CAVE et WILLIAMSON, 1997).

Pour les deux raisons explicitées ci-dessus (clients visés et services proposés), les stratégies globales ont généralement été considérées par les opérateurs comme les plus profitables et les plus attractives (DOWLING et alii, 1994). AMINTAS et DE SWARTE (1997 : 50) notent par exemple que, pour les opérateurs historiques, les mille plus grands clients représentent presque l'intégralité de leur marge bénéficiaire. Il est donc crucial pour ces entreprises de tenter de conserver ces clients, et de ne pas les perdre au profit d'un concurrent qui aurait eu une stratégie internationale plus ambitieuse. De plus, les stratégies globales étant à plus forte teneur technologique, elles permettent de développer des ressources économiques nouvelles difficiles à imiter qui seront les fondements de l'avantage concurrentiel des opérateurs dans le futur, c'est à dire une fois que les marchés domestiques seront totalement concurrentiels. Les stratégies multidomestiques, s'appliquant à des marchés domestiques non connectés entre eux, ne permettent pas d'envisager des perspectives aussi intéressantes en terme d'avantage concurrentiel. Pour ces raisons, nous feront l'hypothèse dans notre jeu qu'un opérateur préférera a priori une stratégie globale, malgré son coût probablement plus élevé, à une stratégie multidomestique.

c. Pays visés

La troisième différence entre stratégies multidomestiques et stratégies globales concerne les pays visés par l'expansion internationale. Alors qu'une stratégie multidomestique peut être appliquée dans n'importe quel pays dès que la gestion des opérateurs locaux est défaillante et peut être améliorée (ce qui fait des pays en voie de développement ou en phase de transition des cibles prioritaires), les stratégies globales se concentrent sur quelques pays bien précis dans lesquels les firmes multinationales doivent nécessairement se trouver. En d'autres termes, l'Amérique du Nord,

l'Europe Occidentale et certains pays d'Asie sont les cibles prioritaires de ces stratégies. On peut même aller plus loin en affirmant que, si un opérateur ne peut pénétrer ces zones, il perd toute chance de pouvoir pratiquer une stratégie globale. Cela sera un point crucial du modèle de théorie des jeux présenté par la suite : dans la mesure où un opérateur ne parvient pas à entrer dans une zone clé pour les multinationale, il doit renoncer à une stratégie globale pour se contenter d'une stratégie multidomestique dans les pays où il a effectivement pu pénétrer.

d. Forme organisationnelle

Une dernière différence fondamentale entre stratégies multidomestiques et stratégies globales est liée à la forme organisationnelle employée par les opérateurs pour déployer l'une ou l'autre de ces stratégies. Dans le cas d'une stratégie multidomestique, comme nous l'avons dit, l'opérateur investit directement dans un réseau à l'étranger, dans l'optique de le moderniser et d'en restructurer le mode de gestion. Pour ce qui est d'une stratégie globale, il est en revanche nécessaire de disposer des infrastructures les plus modernes. Comme il est difficile pour un opérateur de bâtir ce type de réseau dans différents endroits du globe, pour des raisons financières ou réglementaires, les opérateurs ont généralement choisi l'alliance avec d'autres opérateurs ayant déjà développé ce type d'infrastructures comme mode d'organisation de leur stratégie globale. Ces alliances se font le plus souvent par création d'une joint venture commune, qui sera responsable de la stratégie globale des différents opérateurs. Ce type de collaboration, comme le prouvent de nombreuses recherches en management le prouvent (KOGUT, 1988; PRAHALAD et HAMEL, 1990), constitue un défi important, notamment pour des anciens monopoles peu habitués à ce type de collaboration.

Plusieurs alliances globales ont ainsi vu le jour dans le secteur des télécommunications au cours des années 1990, et notamment :

- Uniworld, qui unit deux 'sous-alliances', Worldpartners (comprenant notamment AT&T, KDD (Japon), Singapore Telecom) et Unisource, un consortium lui-même composé de Telia (opérateur suédois), KPN (opérateur néerlandais), Swiss Telecom (opérateur suisse), et jusqu'à une certaine période, Telefonica ;
- Global One, composé de Deutsche Telekom, France Télécom et Sprint ;

- Concert, où l'on trouve British Telecom et MCI.

Nous évoquerons ces différentes alliances dans notre analyse empirique. Le tableau suivant récapitule les principales différences entre les stratégies multidomestiques et les stratégies globales dans le secteur des télécommunications.

Tableau 38 : Stratégies multidomestiques contre stratégies globales dans le secteur des télécommunications

	Stratégie multidomestique	**Stratégie globale**
Objectif	Profiter des opportunités de développement créées par la déréglementation à travers le monde	Mettre en place un réseau sans couture pour fournir des services à forte valeur ajoutée
Type de clients	Utilisateurs résidentiels et firmes nationales	Firmes multinationales
Type de services fournis	Services téléphoniques traditionnels (local, longue distance et international) et communications mobiles	Services intégrés, avancés sur le plan technologique et adaptés pour les besoin de chaque firme multinationale
Pays visés pour l'expansion internationale	Tous les pays, mais en particulier les pays en voie de développement	Les pays d'Europe Occidentale, d'Amérique du Nord et quelques pays d'Asie
Forme organisationnelle	Consortium visant à investir directement	Alliance avec prise de participation ou fusion
Contraintes stratégiques	Redéploiement des ressources économiques existantes (ressources organisationnelle s et technologiques)	Développement de ressources économiques nouvelles (organisationnelles et technologiques)

C. Discussion des conditions d'intégration de ces stratégies internationales avec la stratégie intégrée de l'ancien monopole sur son marché domestique

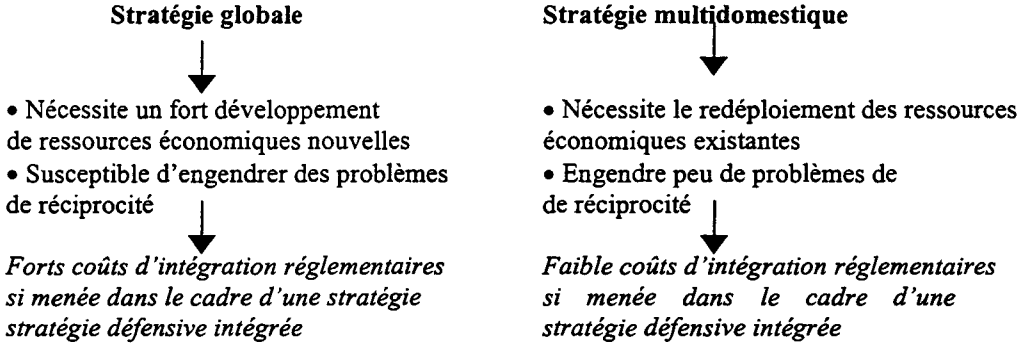
a. Stratégies multidomestiques, stratégies globales et coûts d'intégration

L'analyse ci-dessus suggère que les stratégies globales impliquent pour les opérateurs un fort développement de ressources économiques nouvelles, tandis que les stratégies multidomestiques sont plus fondées sur le redéploiement de ressources économiques existantes. De même, les stratégies globales supposent pour les opérateurs des pays occidentaux d'être capables de pénétrer les marchés nationaux d'opérateurs historiques aussi développés qu'eux, puisqu'une stratégie globale requiert une présence en Amérique du Nord, Europe et Asie. Des problèmes de réciprocité et de négociation internationale ont ici de fortes chances d'apparaître. A l'inverse, une stratégie multidomestique est

fondée sur la pénétration de marchés isolées, et souvent dans les pays en voie de développement, pour lesquels la réciprocité est un problème beaucoup moins fondamental que le développement de leur infrastructure et le bon fonctionnement de leurs réseaux. L'entrée dans ces pays a donc des chances d'être concurrentielle, mais toutefois moins difficile que dans le cadre d'une stratégie globale. De plus, l'échec lié à l'entrée dans un pays donné est généralement sans conséquence majeure pour une stratégie multidomestique, mais peut s'avérer être rédhibitoire pour une stratégie globale.

Les deux types de stratégies internationales ne posent donc pas les mêmes problèmes lors de leur intégration avec des stratégies politiques. La stratégie multidomestique est compatible avec une stratégie politique défensive sur le marché national, car elle ne suscite pas de problèmes de réciprocité. Les coûts d'intégration réglementaires que nous avons mis en lumière au chapitre IV étant liés directement à cette question de la réciprocité dans le cas d'une stratégie internationale, ils ne constituent pas un frein important au développement des ressources économiques de la firme dans le cadre d'une stratégie multidomestique. En revanche, les coûts d'intégration réglementaires seront potentiellement élevés dans le cas d'une stratégie globale, et pourront ainsi pousser l'ancien monopole à renoncer à sa stratégie défensive intégrée. C'est ce qu'illustre la figure suivante.

Figure 38 : stratégies internationales et stratégies intégrées
des opérateurs de télécommunications déréglementés



Ces considérations ont des conséquences extrêmement importantes pour la validation empirique du cadre théorique présenté au chapitre IV. En effet, il apparaît que notre raisonnement n'est applicable que dans le cas des stratégies globales menées par les opérateurs de

télécommunications déréglementés. Seules ces stratégies posent réellement des problèmes de réciprocité, et sont donc susceptibles de donner naissance aux coûts d'intégration réglementaires décrits au chapitre IV. A l'inverse, les stratégies d'expansion internationale de type multidomestique n'engendrent pas de ce type de coût d'intégration, et ne seront donc pas à l'évolution de la stratégie intégrée des opérateurs. Notre analyse empirique doit donc ici être limitée aux cas des stratégies globales des opérateurs de télécommunications, et notamment des alliances qui constituent le support de ces stratégies.

Dans le même, esprit, ce sont les opérateurs, par leurs stratégies globales, qui appellent en fait à l'évolution de l'environnement institutionnel international, et à une diffusion du processus de déréglementation à travers les frontières. Les stratégies multidomestiques ne donneront probablement pas lieu à ce type d'évolution dans le sens où elles n'engendrent pas, là encore, de problèmes de réciprocité qui obligeraient les gouvernements à développer de nouvelles institutions en conséquence. Il s'agit là en fait de la première observation intéressante de notre analyse empirique. Elle nous oblige à restreindre le champ d'application de la théorie.

b. Les stratégies intégrées des opérateurs : premières observations

Nous appliquons maintenant cette réflexion aux cas des quatre opérateurs considérés dans ce chapitre. Quelles sont les grandes lignes des stratégies intégrées de ces opérateurs au cours des années 1990 ? Plus précisément, comment les stratégies politiques de ces firmes s'intègrent-elles aux stratégies économiques internationales adoptées par ces opérateurs et présentées dans ce qui précède ? Cette partie ne vise pas à fournir une réponse détaillée à ces questions, ce qui sera fait par la suite, mais seulement de fournir une analyse préliminaire montrant la diversité des comportements observés.

Suite au chapitre VI, nous en savons déjà beaucoup sur BT. L'opérateur britannique a délibérément adopté une stratégie globale dès le début des années 1990. Cela l'a conduit à repenser sa stratégie politique, et à évoluer vers une stratégie proactive intégrée au cours de la même période. Cette stratégie est fondée à la fois sur le développement de ressources économiques, mais aussi sur le développement de nouvelles ressources politiques. A l'international, BT est notamment devenu un

des avocats de la déréglementation, incitant tous les pays occidentaux à s'ouvrir et la Commission Européenne à accélérer cette ouverture.

Le cas de France Télécom et de Deutsche Telekom est bien différent. Les deux opérateurs européens, comme nous l'avons vu, ont débuté leur internationalisation par une stratégie multidomestique. Pendant ce temps, leur stratégie politique demeurait essentiellement défensive. Ce n'est qu'en 1995 que les deux dimensions vont basculer simultanément. Sur le plan de la stratégie politique, le signe le plus évident est le renversement de position du gouvernement français, puis allemand, au Conseil des Ministres Européens. Habituellement opposés à la déréglementation du marché des télécommunications, les deux gouvernements, en accord avec leurs opérateurs dominants, décident d'accepter l'ouverture totale du marché pour 1998. Ce changement de stratégie politique des opérateurs se fait au même moment qu'est discutée à Bruxelles et à Washington la possibilité de leur alliance avec Sprint, annoncée comme la clé de voûte de leur stratégie globale.

Pour ce qui est de Telefonica, l'ancien monopole espagnol choisira une stratégie multidomestique comme mode d'internationalisation. A plusieurs reprises, l'opérateur tentera de mettre ne place une stratégie globale, par l'intermédiaire d'une alliance avec Unisource d'abord, avec BT-MCI ensuite, et avec MCI World enfin. Aucune ne fonctionna véritablement, et l'opérateur espagnol continua à pratiquer une stratégie politique défensive sur son marché national. Celle-ci lui permit d'obtenir de la Communauté Européenne une dérogation repoussant l'ouverture du marché à la concurrence pour 2003 (contre 1998 dans les autres pays européens). Cette stratégie devint toutefois moins défensive à partir de 1997, comme le suggère la décision prise par le gouvernement de déréglementer le marché de manière anticipée.

Les résultats de cette première investigation apparaissent dans le tableau 39.

Tableau 39 : Stratégies internationales et stratégies intégrées pour BT, FT, DT et Telefonica

	BT	FT	DT	Telefonica
Importance de l'approche multidomestique / globale dans la stratégie internationale	100% globale (centrée d'abord autour de l'alliance avec MCI, puis plus tard avec ATT)	Stratégie d'abord multidomestique, puis à la fois multidomestique et globale (avec Global One jusqu'en 1999)	Stratégie d'abord multidomestique, puis à la fois multidomestique et globale (avec Global One jusqu'en 1999)	Principalement multidomestique, malgré plusieurs tentatives avortées de mettre en place une stratégie globale
Evolution de la stratégie intégrée des opérateurs	• Stratégie défensive intégrée jusqu'au début des années 90 • Stratégie proactive intégrée par la suite, assortie d'une stratégie politique très offensive à l'international	• Stratégie défensive intégrée jusqu'en 1995 • Stratégie proactive intégrée par la suite, mais peu offensive à l'international	• Stratégie défensive intégrée jusqu'en 1995 • Stratégie proactive intégrée par la suite, mais peu offensive à l'international	• Stratégie défensive intégrée jusqu'en 1997 • Stratégie proactive intégrée par la suite, mais peu offensive à l'international

Cette première analyse empirique, même si elle reste peu détaillée, nous amène donc à réduire le champ dans lequel appliquer notre approche. Toutes les stratégies internationales des opérateurs de télécommunications n'engendreront pas une remise en cause de leur stratégie défensive intégrée, mais seulement les stratégies globales. Dans ce qui suit, nous nous concentrons donc sur ces stratégies globales et sur les coûts d'intégration réglementaires qui peuvent être liés lorsqu'elles sont intégrées à des stratégies politiques défensives sur le marché national des opérateurs.

Section 3. Stratégie internationale et évolution de l'environnement institutionnel dans les télécommunications : une approche par la théorie des jeux

L'objet de cette section est ainsi de définir un modèle de théorie des jeux permettant d'analyser les stratégies intégrées des opérateurs dans un contexte international. La spécificité du jeu proposé est de mettre en scène trois joueurs, alors que de nombreux modèles de théorie des jeux ne mettent en scène que deux joueurs. Les trois joueurs sont :

- l'ancien monopole ;

- le gouvernement du pays où est l'ancien monopole ;

- le gouvernement du pays où l'ancien monopole tient à pénétrer.

Nous commençons par présenter le déroulement général du jeu, avant de définir plus précisément les stratégies des joueurs.

§ 1. Déroulement général du jeu

L'ancien monopole souhaite investir dans une stratégie internationale. Pour cela, il a deux possibilités : soit une stratégie multidomestique, soit une stratégie globale. Conformément à l'analyse présentée différemment, nous nous plaçons dans un cadre bien particulier dans lequel (1) l'opérateur cherche à pénétrer un marché crucial pour sa stratégie globale, et sans lequel sa stratégie internationale ne pourra être qu'une stratégie multidomestique, et (2) la stratégie globale est évaluée a priori par l'ancien monopole comme étant plus prometteuse qu'une stratégie multidomestique.

Cet opérateur joue toutefois deux fois dans notre jeu. Il choisit en effet non seulement une stratégie internationale, mais aussi une stratégie politique. Nous faisons l'hypothèse qu'il concentre cette stratégie politique sur les autorités nationales, avec lesquelles ses ressources politiques sont importantes. Ainsi, l'ancien monopole peut faire le choix de freiner le processus de déréglementation sur le territoire national en utilisant ses ressources politiques traditionnelles.

Il peut aussi décider de ne pas freiner, c'est à dire soit d'accélérer le processus de déréglementation, soit de ne rien faire, c'est à dire de renoncer à une stratégie politique claire. Dans le cadre de notre jeu, nous ne faisons pas de différence entre ces deux stratégies. Dans les deux cas, nous supposons que si l'ancien monopole décide de ne plus freiner le processus de déréglementation, alors il aura considérablement plus de chance d'évoluer vers une libéralisation du marché.

Les deux gouvernements jouent ensuite simultanément. Ils peuvent choisir de bloquer l'alliance qui est le fondement de la stratégie globale de l'opérateur ou de ne pas la bloquer. Les deux gouvernements jouant simultanément, aucun des deux ne sait quelle ligne de conduite va adopter son homologue.

Enfin, l'opérateur choisit son mode d'expansion internationale, en sachant ce que les deux gouvernements ont joué. Il choisit ainsi entre une stratégie globale et une stratégie multidomestique. Il peut apparaître surprenant que, dans le cadre de notre jeu, l'opérateur choisisse sa stratégie

politique avant de choisir sa stratégie internationale. On pourrait penser que, dans bien des cas d'entreprises, c'est l'inverse qui se produit. Toutefois, pour ce qui est des anciens monopoles, la situation est un peu différente. Comme l'ont montré les chapitres I et II, la stratégie défensive de ces firmes pré-existe leur nouvelle stratégie économique. En pratiquant une stratégie politique défensive, ils s'appuient sur les contrats implicites qui les lient depuis longtemps, sur le marché politique, avec certaines autorités publiques. C'est donc bien la stratégie politique de ces firmes qui est déterminée en premier, puis ensuite leur stratégie économique. Comme le suggère le chapitre VI, il en va autrement lorsque ces firmes se sont tournées vers une stratégie proactive intégrée, et ont développé pour ce faire des ressources politiques nouvelles plus flexibles, qui peuvent s'adapter à la stratégie économique de la firme. Dans le jeu qui nous concerne ici, nous nous replaçons dans un cadre où l'ancien monopole s'appuie toujours sur une stratégie défensive intégrée, et n'a donc pas encore développé ces nouvelles ressources politiques. C'est ce qui explique que ses dirigeants choisissent alors leur stratégie politique avant de choisir par la suite leur stratégie économique.

§ 2. Hypothèses concernant le comportements des trois joueurs

A. Détermination de la fonction de pay-offs de l'ancien monopole

Nous supposons ici que les *pays-offs* de l'ancien monopole, π_m, sont définis par trois variables. D'abord, la rente engendrée par la situation de monopole ou de quasi-monopole sur son marché national. Cette rente est notée R dans le jeu. Tant que l'opérateur conserve une stratégie politique défensive, et donc parvient à freiner le processus de déréglementation, l'opérateur conserve cette rente. Ensuite, l'ancien monopole obtient des profits liés à la stratégie internationale qu'il a adoptée :

- S'il adopte une stratégie globale et qu'elle est couronnée de succès, il touche un profit noté P_G.
- S'il adopte une stratégie multidomestique, P_M.
- De plus, l'ancien monopole touche aussi un profit s'il parvient à pénétrer le marché qu'il vise. Ce profit est indépendant du succès de sa stratégie globale ou multidomestique, et est noté P_E.

Enfin, il convient aussi de prendre en compte les coûts spécifiques liés à chacune des stratégies. Les coûts d'une stratégie globale sont notés C_G. Les coûts d'une stratégie multidomestique sont notés C_M. Les *pay-offs* de l'ancien monopole sont ainsi définis par l'équation suivante:

$$\pi_m = R + P_G - C_G + P_M - C_M + P_E$$

Lorsque l'ancien monopole décide d'adopter une stratégie multidomestique, $P_G = C_G = 0$. Il en est de même pour P_M et C_M lorsque l'opérateur adopte une stratégie multidomestique. Nous faisons donc l'hypothèse que l'opérateur ne touche les pleins bénéfices de chacune des stratégies que s'il reste concentré sur un des deux objectifs. Cette hypothèse est soutenue par certains travaux qui montrent qu'un des plus grands défis stratégiques pour une entreprise déréglementée est de définir des objectifs et de s'y tenir, ce type de comportement n'étant pas une priorité dans un environnement très réglementé (SMITH et GRIMM, 1987).

En outre, si le marché de l'ancien monopole est totalement libéralisé ou en passe de l'être, alors $R = 0$. Enfin, quand l'opérateur ne parvient pas à pénétrer le marché étranger qu'il vise, soit dans le cadre d'une stratégie globale, soit dans le cadre d'une stratégie multidomestique, $P_E = 0$.

Les hypothèses du modèle nécessitent aussi une comparaison des coûts et des bénéfices des stratégies globales et multidomestiques. Conformément à l'analyse présentée précédemment, nous supposons que l'opérateur considère, au début de son internationalisation, que la stratégie globale est supérieure à la stratégie multidomestique, car c'est elle qui draine les plus gros clients et nécessite le développement de services à la plus forte valeur ajoutée (VIALLE, 1996). Nous posons donc l'hypothèse suivante :

$$P_G - C_G > P_M - C_M$$

Nous supposons aussi que, quand un opérateur décide d'investir dans une stratégie internationale, c'est parce qu'il pense que les profits pour l'avenir sont à l'international plus que sur le marché domestique où de petits concurrents innovateurs et à coûts plus bas pourront le concurrencer. Ainsi, nous faisons aussi l'hypothèse suivante :

$$P_G - C_G > P_M - C_M > R$$

$$\text{et } P_G - C_G > P_M - C_M + R,$$

puis que l'ancien monopole a les moyens de financer ses investissements à l'international grâce à la rente captée sur son marché national. Ainsi,

$$R > C_G > C_M.$$

B. Détermination de la fonction de pay-offs des deux gouvernements

H est ici le gouvernement national de l'ancien de monopole, tandis que *F* est le gouvernement du pays visé. Nous supposons dans notre jeu que les *pay-offs* attribués aux deux gouvernements dépendent de deux types de variables. D'abord, ces *pay-offs* sont fonction des bénéfices attendus de chacune des stratégies possibles, consistant soit à bloquer l'alliance et donc l'entrée de capitaux étrangers dans un opérateur national, soit à approuver cette alliance. Ensuite, des coûts liés à chacune de ces stratégies, notamment des coûts de réputation soit sur la territoire national, soit à l'international.

En premier lieu, chaque gouvernement touche un bénéfice s'il parvient, lors des négociations liées à l'alliance, à préserver la fermeture du marché national aux concurrents internationaux. Ce bénéfice tient principalement au lobbying effectué par l'ancien monopole, par les autres membres de l'industrie nationale des télécommunications, et par les syndicats. Ces syndicats, qui souhaitent préserver les avantages sociaux octroyés aux employés de l'opérateur national constituent souvent une menace politique suffisamment forte en Europe pour faire pression sur le gouvernement et obtenir des protections réglementaires pour les salariés de l'ancien monopole. Si $X = \{H, F\}$, ce bénéfice est noté P^X_p.

De même, chaque gouvernement touche un bénéfice lorsqu'il parvient à obtenir l'ouverture du marché étranger. Ce bénéfice est lié, là encore, au lobbying de l'ancien monopole ainsi qu'au gain politique que le gouvernement peut obtenir auprès des électeurs du fait de sa victoire sur la scène internationale. Si $X = \{H, F\}$, ce bénéfice est noté P^X_O.

Il y a toutefois des coûts potentiels pour chacun des gouvernements. Ces coûts sont essentiellement des coûts de réputation, une baisse de réputation pouvant entraîner à terme une baisse de soutien politique de la part des électeurs. Le premier de ces coûts est une baisse de réputation sur le territoire national. Si le gouvernement adopte une stratégie considérée comme totalement

inadéquate par l'industrie par les électeurs, il perdra en réputation. Cela peut notamment se présenter si le gouvernement ouvre le marché national aux investissements étrangers mais n'obtient pas en retour une ouverture du marché de l'opérateur étranger concerné par l'alliance. Dans ce cas, le gouvernement aura mis en péril l'industrie nationale sans être parvenu à lui mettre le pied à l'étrier sur les marchés étrangers. Cela risque d'entraîner une baisse du soutien politique en faveur du gouvernement, notamment du fait de l'action des syndicats qui considéreront cela comme un échec du gouvernement. Si $X = \{H, F\}$, ce coût de réputation est noté r^X_d.

De même, le gouvernement peut subir un coût de réputation sur la scène internationale. Cela peut se produire quand un gouvernement joue délibérément contre la déréglementation des marchés et le développement du libre échange en refusant d'approuver l'alliance globale. Si $X = \{H, F\}$, ce coût de réputation est noté r^X_i.

Ainsi, la fonction de pay-off du gouvernement du pays d'accueil est :

$$\pi^F = P^F_p - r^F_d + P^F_O - r^F_i$$

Le gouvernement national a une fonction de *pay-offs* légèrement différente de celle du gouvernement d'accueil dans le sens où il convient de rajouter un bénéfice si il parvient à déréglementer, ne serait-ce que partiellement, le marché national. Ce bénéfice est lié au lobbying des nouveaux entrants ou des grands clients (VIALLE, 1997). Ce bénéfice est noté s dans notre jeu.

Ainsi, la fonction de *pay-off* du gouvernement du pays d'accueil est :

$$\pi^H = P^H_p - r^H_d + P^H_O - r^H_i + s$$

Pour les deux gouvernements, $P^X_p = 0$ si le marché national est ouvert à la concurrence étrangère. De même, $P^X_O = 0$ si le marché étranger n'est pas ouvert pour la stratégie internationale de l'ancien monopole.

$r^X_d = 0$ si le gouvernement a adopté une stratégie qui ne défavorise pas l'industrie nationale. Il n'y a pas alors de coût de réputation pour le gouvernement. $r^X_i = 0$ si l'issue du jeu n'engendre pas de perte de réputation internationale pour chacun des gouvernements, c'est à dire si le gouvernement prend une décision qui favorise le développement international du processus de déréglementation des télécommunications.

Nous supposons aussi que les bénéfices liés à une ouverture du marché étranger sont supérieurs aux bénéfices engendrés par une protection prolongée du marché national. Cette hypothèse est le corollaire de celle, présentée plus haut, qui veut que l'ancien monopole favorise l'expansion internationale sur la rente issue du marché domestique. Ainsi, on est en droit de supposer que l'ancien monopole accordera un solide soutien à l'ouverture d'un marché stratégique central. De plus, le gouvernement tirera probablement plus de prestige politique d'une négociation bien menée sur la scène internationale que d'une fermeture du marché national. Donc, nous posons

$$P^X_O > P^X_p$$

Enfin, on suppose aussi que les bénéfices politique liés à la fermeture du marché national aux investissements des opérateurs étrangers est supérieur au coût de réputation international. Cette hypothèse vient du fait que la réputation internationale du gouvernement passe au second plan par rapport à la réglementation des marchés domestiques. De plus, les organisations internationales dans les télécommunications ne sont pas suffisamment puissantes pour imposer un coût politique important dans le cas où l'ancien monopole jouerait contre la déréglementation des marchés internationaux. L'UIT, par exemple, ne dispose pas de moyens de sanction ou de la couverture médiatique qui condamnerait un gouvernement ne jouant pas le jeu de l'ouverture dans les télécommunications. Ainsi, nous faisons l'hypothèse que

$$P^X_p > r^X_i.$$

§ 3. Le jeu

L'arbre représentant le jeu est représentée en Annexe 4, à la fin de ce chapitre. Le jeu n'est joué qu'à une seule reprise. Rappelons que l'opérateur joue en premier, et choisit une stratégie politique. Il peut freiner le processus de déréglementation ou ne pas le freiner, c'est à dire opter pour une stratégie défensive ou non-défensive. Les deux gouvernements jouent ensuite simultanément, chacun choisissant de bloquer ou non l'alliance internationale. Il est important de noter que, comme dans le dilemme du prisonnier, aucun des deux gouvernements ne sait ce que l'autre joue. Cette hypothèse de construction du jeu vient du fait que les autorités de la concurrence considèrent les cas d'atteinte à la concurrence en parallèle, aucun des deux ne sachant exactement ce que l'autre est en

passe de décider. Ce schéma informationnel est au centre de notre jeu. En revanche, les deux savent quelle stratégie politique a été jouée par l'opérateur. Le jeu se termine lorsque l'opérateur rejoue et choisit une stratégie internationale, soit une stratégie globale, soit une stratégie multidomestique.

A. Première analyse du jeu

Même si ce modèle n'est pas un modèle de type « dilemme du prisonnier », le fonctionnement de notre modèle présente un aspect similaire. En effet, les deux gouvernements jouent un jeu dans lequel chacun joue simultanément sans avoir aucune indication sur le comportement de l'autre. De plus, ils ont chacun à gagner à une solution coopérative -c'est à dire si les deux gouvernement choisissent d'approuver l'alliance et donc de favoriser le libre échange et la déréglementation- mais chacun a aussi beaucoup à perdre en optant pour l'ouverture du marché national tandis que l'autre choisirait de s'opposer à l'alliance. Ainsi, la solution de la collaboration serait le résultat pareto-supérieur pour les deux gouvernements, mais cette solution n'est pas ici un équilibre de Nash, c'est à dire un équilibre constituant la meilleure réponse d'un acteur par rapport à la stratégie de l'autre.

Compte tenu des hypothèses posées précédemment, le jeu n'a qu'un seul équilibre de Nash :

- **l'opérateur choisit une stratégie politique défensive ;**
- **les deux gouvernements décident de s'opposer à l'alliance internationale ;**
- **l'opérateur choisit alors une stratégie multidomestique.**

La preuve de l'existence et de l'unicité de cet équilibre de Nash est fourni en Annexe 4. La solution obtenue est soulignée et indiquée par (1) sur l'arbre du jeu en Annexe 5. Ainsi, tant que l'environnement institutionnel est caractérisé par une absence d'institutions et de normes informelles entre les gouvernements, le jeu décrit ci-dessus ne peut pas engendrer une véritable diffusion du processus de déréglementation, ni un développement des stratégies internationales les plus ambitieuses pour les opérateurs. La déréglementation provoque donc une situation de vide institutionnel qui, tant qu'elle perdure, favorise les stratégies défensives et les investissements de type multidomestique.

B. Variation dans les hypothèses du jeu : dans quel cas l'opérateur choisit-il une stratégie globale ?

Il est intéressant de déterminer dans quelle condition la solution pareto-efficiente devient un équilibre de Nash. Dans notre jeu, cela suppose de relaxer l'hypothèse qui veut que $P^X_p > r^X_i$. Si il arrivait que $P^X_p \leq r^X_i$, alors le jeu s'en trouverait changé. Rappelons ici que P^X_p est le bénéfice obtenu par le gouvernement pour protéger l'industrie locale, et que r^X_i est le coût de réputation internationale de ce même gouvernement de la stratégie qu'il adopte. En effet, le jeu aurait alors un seul équilibre de Nash qui serait[4] :

- **l'opérateur décide d'adopter une stratégie politique non-défensive ;**
- **les deux gouvernements décident d'approuver l'alliance internationale et donc d'ouvrir leur marché des télécommunications aux opérateurs étrangers ;**
- **l'opérateur décide alors d'adopter une stratégie globale.**

Cette solution est soulignée et indiquée par (2) sur l'arbre du jeu en Annexe 5.

Déterminer quand le jeu mène à la solution la plus efficiente suppose alors de répondre à la question suivante : dans quel cas peut-on avoir $P^X_p \leq r^X_i$? En référence à la Nouvelle Economie Institutionnelle, qui constitue un des piliers de notre travail, il est possible d'affirmer que cette solution peut être obtenue dans où la coopération internationale s'est suffisamment développée entre les autorités pour entraîner une rupture importante des relations internationales si une alliance globale était bloquée. Dans ce cas, en effet, le coût de réputation internationale augmente considérablement pour le gouvernement. C'est notamment le cas si des engagements crédibles ont été fournis par les autorités publiques des deux pays (ou zones institutionnelles) concernés, ce qui facilite la coopération et limite l'incitation pour les gouvernements de tirer parti de manière opportuniste de la négociation internationale, même si cela est lié à la défense d'intérêts particuliers sur le territoire national.

De plus, il est possible pour les hommes politiques ou certains intérêts de mettre cette négociation en avant, par exemple par l'intermédiaire des médias, c'est à dire de créer ce que les

chercheurs anglo-saxons appellent la « *political salience* »[5] (BARON, 1993). Dans ce cas, le problème devient une question dont l'issue va influencer le vote des électeurs, et que les hommes politiques, souhaitant se faire réélire, ne peuvent plus ignorer. Lorsque le problème est ainsi sur le devant de la scène, les intérêts particuliers qui soutiennent la valeur de P^X_p tendent à passer au second plan pour les hommes politiques, ce qui mène peu à peu à la situation où $P^X_p \leq r^X_i$.

C'est donc une évolution de l'environnement institutionnel qui mène à la solution la plus efficiente dans ce jeu. Tant que cet environnement ne facilite pas la coopération et mène plutôt à la méfiance des acteurs vis à vis de leur homologue, l'opérateur est obligé de renoncer à ses velléités de stratégie globale pour se tourner vers une stratégie multidomestique a priori moins attrayante. Dans ce cas, et contrairement aux propositions 13 à 16 formulées au chapitre IV, l'ancien monopole ne subit pas de coût d'intégration réglementaire, et son expansion internationale ne mène pas à une remise en cause de sa stratégie défensive intégrée. Nous illustrons les deux résultats précédents par la stratégie de DT et FT. La tentative de stratégie globale de FT et DT, fondée sur l'alliance avec l'opérateur américain Sprint est en effet particulièrement éclairante sur ce point.

§ 4. Illustration empirique : l'exemple de DT et FT

A la fin de l'année 1993, Deutsche Telekom (DT) et France Télécom (FT) annoncent leur intention d'acquérir 20% de Sprint, le troisième opérateur longue distance aux Etats Unis, pour une valeur de 4.2 milliards de dollars. Cette opération donne lieu à la création d'une joint venture, appelée alors Phoenix, qui deviendra Global One en 1996. Cette alliance marque aussi le début de la stratégie globale des deux grands opérateurs européens, eux qui s'étaient contentés jusque là de stratégies multidomestiques pour leur expansion internationale.

A. La stratégie multidomestique des deux opérateurs avant 1994

Comme nous l'avons vu précédemment, les investissements internationaux des deux opérateurs se sont, avant cette date, principalement orientés vers l'Europe de l'Est et un peu vers l'Amérique du

[4] La preuve qu'il s'agit bien d'un équilibre de Nash et que celui-ci est unique conserve la même structure que dans le cas précédent (Annexe 4). Nous ne la relatons pas ici pour ne pas alourdir la présentation.

Sud, et ont pour but de prendre place dans la modernisation et la restructuration des opérateurs locaux, tout en restant essentiellement dans le domaine de la téléphonie fixe. Conformément aux critères identifiés plus haut, ce sont là des signes clairs de stratégie multidomestique.

France Télécom a notamment réalisé deux opérations d'envergure en 1990, dans le cadre de la privatisation des opérateurs argentin[6] et mexicain[7]. En 1992, la candidature de France Télécom a aussi été retenue pour la création de Westbalt Telecom, à Kaliningrad, en coopération avec l'opérateur local Electrosviatz. France Télécom a encore postulé, sans succès, à la privatisation des opérateurs nationaux au Vénézuela, en Uruguay, en Australie, en Hongrie et en République Tchèque, marquant bien sa volonté d'adopter une stratégie multidomestique. Dans le domaine des mobiles, France Télécom a obtenu, de 1992 à 1994, des licences d'exploitation en Grèce, en collaboration avec l'Anglais Vodaphone, en Inde pour la ville de Bombay, ainsi qu'au Liban et à Moscou. La stratégie internationale de France Télécom est donc, à cette époque, totalement de type multidomestique. Comme le note VIALLE (1996), l'opérateur détient des savoir-faire distinctifs développés lors des années 70, lorsque le réseau français avait évolué de 5 millions de lignes en 1972 à près de 20 millions de lignes en 1982, ce rattrapage constituant un « *exemple très remarqué par les opérateurs en voie de modernisation* » (VIALLE, 1996: 98). Au début des années 1990, France Télécom espère redéployer ce savoir-faire dans le cadre de sa stratégie multidomestique.

Il en est de même pour DT, même si l'opérateur allemand s'est exclusivement concentré sur les pays de l'Est de l'Europe, et s'est montré généralement moins empressé ou moins dynamique que FT pour se développer sur les marchés internationaux (LEHRER et WEBBER, 1997 : 14).

---

[5] Voir le chapitre I de cette thèse pour une présentation de ce concept.

6 En Argentine, France Télécom et l'opérateur italien STET se sont associés avec le groupe argentin Perez Compenc et à la banque JP Morgan pour la création de Telecom Argentina, en charge des télécommunications pour la moitié nord du pays. Les deux opérateurs européens ont, chacun, une part de 32.5% d'un consortium nommé Nortel. Ce dernier détient 60% des parts de l'opérateur Telecom Argentina, le reste étant réparti entre les marchés financiers (30%) et le personnel (10%). Cette opération a représenté un investissement de 180 millions de francs.

[7] Au Mexique, un consortium associant France Télécom, l'opérateur américain Southwestern Bell et le groupe mexicain Carso a fait l'acquisition de 20.4% de l'opérateur mexicain Telmex, ce qui représente 51% des droits de vote. A la différence de l'Argentine, le consortium joue essentiellement un rôle de conseil et de contrôle, et France Télécom n'est donc pas directement impliqué dans le management de l'opérateur. Cette opération a représenté un investissement de 2.2 milliards de francs.

B. La stratégie globale des deux opérateurs : l'alliance avec Sprint

a. FT et DT

Les opportunités créées par la déréglementation, l'avancée technologique, ainsi que l'annonce récente de l'alliance entre British Telecom et MCI vont toutefois précipiter les choses et inciter les deux grands opérateurs européens à agir dans le sens d'une stratégie globale. Une prise de participation dans un opérateur américain, donnant accès à un réseau longue-distance de l'autre côté de l'Atlantique, s'avère être un élément déterminant de ce type de stratégie. MCI ayant fait alliance avec BT, AT&T ayant déjà investi dans un projet global et étant de toute façon considéré par les deux opérateurs européens comme étant de trop grande taille pour ce type d'alliance, reste Sprint, le troisième grand acteur du marché.

L'opérateur américain est lui-aussi désireux de ne pas prendre de retard sur ses grands rivaux, et se montre donc intéressé par le projet franco-allemand. Non seulement cette alliance offre à Sprint une présence globale et un projet d'envergure, mais elle lui garantit aussi une somme de 4.2 milliards de dollars investis par les deux opérateurs européens pour financer des investissements aux Etats Unis (HUDSON, 1997 : 37).

Cette alliance ne peut toutefois se faire sans l'accord des autorités américaines et européennes. Pour des raisons de concurrence et de réciprocité dans l'ouverture des marchés nationaux à la concurrence étrangère, ces autorités peuvent bloquer l'alliance sur laquelle se sont entendus les trois opérateurs.

b. Les autorités américaines

Cette alliance ne peut toutefois se faire qu'avec l'autorisation des autorités américaines et européennes. Deux autorités américaines ont ici une importance particulière : la *Federal Communications Commission* et le *Department of Justice.* Toutes deux peuvent s'opposer à l'alliance, la bloquer définitivement ou demander des modifications par rapport à la manière dont elle avait été prévue par les protagonistes. Toutefois, comme elles fonctionnent le plus souvent de concert en la matière, nous considérerons ici qu'elles ne constituent qu'un seul acteur. Ces deux autorités constituent le gouvernement du pays d'accueil dans notre jeu. Ces autorités ne sont que partiellement

indépendantes des pouvoirs politiques, ce qui signifie qu'elles ne peuvent totalement se départir d'enjeux politiques tels que la protection des intérêts nationaux dans les négociations internationales. La FCC est aussi une des cibles majeures du lobbying des opérateurs de télécommunications (HUDSON, 1997 : 90). De plus, ces deux autorités doivent leur légitimité au bon développement de la concurrence sur le marché des télécommunications. Elles sont donc bien dans le cadre des incitations ambivalentes mises en lumière dans les hypothèses de notre jeu.

c. Les autorités européennes

Le cas du gouvernement du pays d'accueil est plus complexe. Dans le cas de l'alliance DT-FT-Sprint, il y a en effet deux gouvernements et deux pays d'accueil : l'Allemagne et la France. Toutefois, nous considérons ici que l'autorité pertinente est la Commission Européenne. En effet, chaque gouvernement peut tenter de faire pression sur la Commission Européenne pour que l'alliance soit approuvée, mais celle-ci peut aussi faire pression en retour sur les gouvernements pour que les anciens monopoles cessent leur stratégie politique défensive et que les gouvernements nationaux se décident à accélérer la déréglementation du marché des télécommunications. Il s'agit là d'une simplification importante, mais qui se justifie dans la mesure où la Commission Européenne est vraiment devenue au cours des années 1990 la principale autorité de la concurrence en Europe.

Le problème principal pour la réalisation de cette alliance vient toutefois du fait que France Télécom et Deutsche Telekom sont encore en situation de monopole sur la plupart des marchés de télécommunications en 1994, sont de surcroît des entreprises publiques, et ne montrent enfin pas de volonté nettement affichée de voir leur marché déréglementé. Les deux opérateurs ont ainsi de fortes incitations à poursuivre une stratégie politique défensive sur leur marché national, particulièrement pour se protéger de l'avance éventuelle qu'avaient pu prendre les opérateurs américains du fait d'une déréglementation nettement plus précoce. Dans notre jeu, la stratégie la plus rémunératrice pour DT et FT est donc a priori une stratégie politique défensive sur le territoire national, pour conserver la rente de monopole, combinée à une stratégie globale fondée sur l'alliance avec Sprint. On retrouve ici la stratégie défensive intégrée présentée au chapitre IV et analysée aux chapitre V et VI. Cette

stratégie intégrée est toutefois rendue extrêmement difficile par l'interaction avec la Commission Européenne et la FCC.

C. Analyse de la stratégie de la Communauté Européenne

Les incitations concernant la Commission Européenne sont de nature très ambivalentes en 1994. L'Allemagne et la France sont en effet les deux piliers de la construction européenne, ce qui leur confère une influence importante sur les décisions réglementaires adoptées. L'alliance DT-FT est, de ce fait, l'alliance européenne « par excellence ». Les opérateurs et les gouvernements nationaux, très désireux que l'alliance se réalise, font pression en sa faveur. Ils montrent qu'il est important de ne pas désavantager les Européens par rapport à leurs homologues Américains ou Asiatique, particulièrement dans un secteur aussi stratégique que les télécommunications. La Commission Européenne, dans ses négociations et ses décisions à propos de l'alliance ne peut se permettre de sous-estimer ces contraintes politiques. C'est ainsi qu'en Avril 1994, la Commission Européenne a publié un rapport (*Green Paper*) dans lequel elle stipule clairement que les Etats membres ont toute liberté de limiter l'accès à des entreprises venant d'Etats non-membres de l'Union Européenne si ceux-ci ne fournissent pas un accès réciproque sur leur propre marché: « *As long as equivalent market access to third countries has not been achieved, the ability to take measures with regard to third countries should not be restricted* ». Le rapport fait ici délibérément référence aux sections 310 et 214 du *Communication Act* Américain comme des exemples de restrictions imposées par des Etats non-membres de l'Union[8].

Toutefois, il est aussi fondamental pour la légitimité de la Commission que la déréglementation des télécommunications en Europe se poursuive. La déréglementation est en quelque sorte le cheval de bataille de la Commission Européenne, tout au moins de la puissance Direction de la Concurrence (DG IV). De nombreuses étapes ont déjà été franchies par la Commission, et il ne s'agit pas de s'arrêter en si bon chemin. L'alliance DT-FT-Sprint constitue de ce point de vue une occasion unique d'obtenir une plus grande déréglementation.

---

[8] Dans le cadre de l'octroi de licences satellites pour la téléphonie mobile, par exemple.

D. Analyse de la stratégie de la FCC

La FCC a des préoccupations similaires. Les principaux concurrents de Sprint, AT&T et MCI ont exprimé devant la commission leur indignation devant le projet d'alliance (Communication Daily, 1994). AT&T a par exemple déclaré que « *le rôle de Sprint dans le conseil d'administration contrôlant l'alliance lui donnait clairement son mot à dire sur les décisions concernant les types de services qui allaient être proposés et qui allaient concurrencer ceux de ses concurrents* ». Ainsi, AT&T souhaite au moins que le rôle de Sprint dans le conseil d'administration de l'alliance soit revu pour éviter que l'opérateur ne profite d'informations concernant ses concurrents ou ne dicte les décisions stratégiques prises par l'alliance. BT et MCI se joignent aussi à AT&T pour s'opposer au projet d'alliance, et ne pas rendre la partie facile à leurs futurs concurrents Sprint, DT et FT. La FCC ne peut donc négliger ces pressions issues d'acteurs puissants du marché américain. Cela crée des incitations à s'opposer à l'alliance tant que la réciprocité d'accès n'était pas obtenue.

Toutefois, une des missions les plus importantes de la FCC est aussi de garantir le développement d'un processus de déréglementation qui bat de l'aile aux Etats Unis. Alors que ce processus a commencé au tout début des années 80, le marché américain est encore très loin d'être libéralisé (WINSTON, 1998). Cela crée des mécontents et risque de compromettre la réputation internationale et domestique de la commission. Jouer systématiquement contre l'alliance DT-FT-Sprint aura probablement des effets très négatifs sur cette réputation déjà fragile. Sprint a d'ailleurs déclaré publiquement que la FCC outrepasse ses droits en édictant des lois prônant la réciprocité totale. L'opérateur a même menacé de poursuivre la commission en justice (COMMUNICATIONS DAILY, 1995). Pour toutes ces raisons, la FCC considère, elle-aussi, l'alliance comme une opportunité intéressante de faire avancer le processus de déréglementation aux Etats Unis et d'ouvrir les marchés étrangers à la concurrence.

E. L'évolution du jeu et le changement de stratégie intégrée des opérateurs

Le jeu présenté dans la partie théorique ci-dessus reflète la situation mise en lumière dans le cas de la stratégie internationale de DT et FT. Les deux gouvernements subissent des pressions

ambivalentes, qui rendent risquées leurs prises de décision. De plus, les *pay-offs* liés à ces décisions sont très dépendantes de la stratégie adoptée par l'autre gouvernement. Jouant simultanément, les deux acteurs ne savent pas ce que l'autre joue. En outre, la déréglementation s'est déclenchée dans un environnement international où aucune institution ne permet de compenser ces problèmes informationnels.

Dans une telle situation, les deux opérateurs européens maintiennent une stratégie politique défensive sur leur marché national et une stratégie multidomestique à l'international. Les deux gouvernements s'opposent à l'alliance. Ainsi, l'alliance DT-FT-Sprint a été bloquée pendant environ deux ans, pendant lesquels les deux grands opérateurs européens développèrent leur stratégie internationale. Elle est essentiellement de nature multidomestique, tandis que l'accès aux marchés allemand et français reste fermé pour les concurrents étrangers.

La situation va pourtant finir par évoluer. En Décembre 1995, l'alliance est approuvée conjointement par les autorités Européennes et Américaines. Comment expliquer ce changement ?

a. Evolution de l'environnement institutionnel international et développement de la coopération

Deux facteurs expliquent le changement de situation. D'abord, le développement d'une certaine coopération entre les autorités américaines et européennes. Cette coopération n'a pas changé la nature simultanée de la prise de décision, mais a facilité le développement de normes informelles de comportement, facilitant donc une issue coopérative pour le jeu. Le développement de ces normes informelles n'est toutefois pas suffisant pour garantir une issue coopérative du jeu. Le deuxième élément fondamental pour garantir cette coopération est la mise en place d'engagements crédibles.

En 1994, les questions de réciprocité internationale liées à la déréglementation donnent lieu à d'intenses débats entre la Commission Européenne et les autorités américaines. Les opposants à l'alliance aux Etats Unis, particulièrement AT&T et MCI, focalisent leurs efforts en terme de lobbying sur la FCC, dont le *Chairman*, Reed Hundt, avait précédemment exprimé son scepticisme concernant le bien fondé de l'alliance (PEARCE, 1995). En réponse, la Commission Européenne critique sévèrement le *Communications Act* de 1934, particulièrement dans la capacité qu'il donne à la FCC de s'opposer à ce type d'alliance pour des raison « d'intérêt public ». La Commission déclare

ainsi : « *It requires the FCC to attach such conditions to the authorization of common carrier service as it thinks are in the public interest, without there being any definition of this concept* »[9]. Cette situation tendue ne permet pas une coopération réelle entre les autorités des deux continents.

Un pas dans la direction de cette coopération est pourtant fait en 1994 à travers la clarification des règles permettant de déterminer si la réciprocité peut être considérée comme suffisante. La Commission Européenne clarifie ces règles pour l'Europe à travers deux rapports, en 1994 et 1995. L'administration Clinton, le Congrès et la FCC répondent en proposant leurs propres critères de réciprocité. L'autorisation pour des opérateurs Européens de rentrer sur le marché américain au travers d'alliances sera conditionnelle à l'existence d'une réelle réciprocité concernant l'entrée d'opérateurs américains sur les marchés de ces opérateurs. Une analyse chargée de déterminer « *the Effective Competitive Opportunity* » sera conduite par la FCC pour chaque pays concerné, portant sur plusieurs dimensions fondamentales comme le degré de privatisation de l'opérateur dominant, l'avancée du processus de libéralisation, et la capacité de l'alliance à stimuler la concurrence sur les marchés internationaux (GASTER et al., 1996).

Toutefois, plusieurs problèmes demeurent encore. D'abord, pour permettre des investissements de plus de 20% dans des opérateurs américains, le Congrès doit réviser la section 310 du *Communications Act* de 1934. Cela constitue une révision majeure, qui ne peut se produire rapidement. Ainsi, la capacité de la FCC à donner un engagement crédible est limitée. De plus, du côté Européen, les deux opérateurs sont toujours en situation de monopole sur leur marché national, et maintiennent les stratégies politiques défensives auprès de leur gouvernement respectif pour conserver le plus longtemps possible leur rente de monopole.

b. Le changement de stratégie intégrée des deux opérateurs

Constatant l'évolution de la coopération et la clarification des questions de réciprocité entre la FCC et la Commission Européenne, DT et FT vont pourtant décider de changer de stratégie intégrée. A la fin 1994, contre toute attente, l'Allemagne et surtout la France votent la libéralisation totale des télécommunications au Conseil des Ministres européens à compter du 1er Janvier 1998. Le

[9] Cité par MORSE, 1995.

changement de position de la France surprend de nombreux observateurs (HENRY, 1997), dans la mesure où le gouvernement français a toujours été opposé aux tentatives britanniques et néerlandaises en faveur de la libéralisation du secteur (STEHMANN, 1995).

Ce vote du Conseil des Ministres s'engageant à ouvrir le marché des télécommunications en 1998 est suffisant pour créer un engagement crédible lors de la négociation avec les autorités américaines. Alors que les opposants américains maintiennent leurs efforts de lobbying auprès de la FCC, un accord final est trouvé en décembre où la Commission Européenne, la FCC et le U.S. Department of Justice annoncent coup sur coup qu'ils approuvent l'alliance DT-FT-Sprint. La FCC établit toutefois des conditions très strictes à cette autorisation, pour s'assurer que le marché des télécommunications serait bien libéralisé en Allemagne et en France et que les gouvernements des deux pays vont bien tenir leurs engagements.

§ 5. Discussion des résultats

Jusqu'en 1994, le jeu est donc identique au premier jeu présenté précédemment. Les deux opérateurs européens souhaitent développer une stratégie globale, mais celle-ci est bloquée par les gouvernements et indirectement par la stratégie politique défensive menée par les anciens monopoles sur leur marché respectif. Il y a donc bien ici ce que nous avons appelé aux chapitres III et IV un coût d'intégration réglementaire. La stratégie politique défensive menée par FT et DT les empêche de saisir une opportunité qu'ils ont découverte. Le coût d'opportunité de continuer à pratiquer ces activités défensives pour protéger leur rente est donc important. Il l'est même de plus en plus dans la mesure où la concurrence internationale est, elle, déjà en place avec notamment l'alliance globale entre BT et MCI qui a été approuvée par les différentes autorités en 1993.

Les propositions 13 et 14, qui soutiennent que l'ancien monopole sera incité à abandonner sa stratégie défensive intégrée du fait de son engagement à l'international, ne sont donc vérifiées que dans le cas où des institutions favorisant la coopération entre les gouvernements nationaux se sont développées. Ces institutions ont un aspect informel, fondé sur une connaissance commune, ainsi qu'un aspect formel fondé sur des engagements crédibles. Sans ces évolutions de l'environnement institutionnel international, les opérateurs de télécommunications déréglementés ne remettent pas en

cause leur stratégie défensive intégrée. L'analyse de l'évolution de la stratégie intégrée de l'ancien monopole présentée au chapitre IV est donc à la fois supportée par nos résultats, mais aussi affinée. Seules certaines stratégies internationales font naître des questions de réciprocité (P 13). Dans le cas des télécommunications, une stratégie internationale de type multidomestique est compatible avec la stratégie défensive intégrée adoptée par les anciens monopoles au début du processus de déréglementation. Les coûts d'intégration réglementaires sont peu importants dans ce cas, l'entreprise pouvant à la fois protéger son marché de la concurrence tout en tentant elle-même d'entrer sur d'autres marchés.

En revanche, dès que les opérateurs souhaitent développer une stratégie globale, il en va tout autrement. Comme le montrent le cas de DT et FT, les coûts d'intégration réglementaires sont alors importants, ce qui signifie que maintenir une stratégie politique défensive sur leur marché national constitue un fort coût d'opportunité pour ces entreprises car cela signifie renoncer à la stratégie internationale qui leur semble la plus ambitieuse. Il ne suffit pas, toutefois, pour les opérateurs de renoncer à leur stratégie politique défensive pour garantir la mise en place de leur alliance globale. Le jeu présenté ci-dessus montre que ce résultat n'est obtenu que quand l'environnement institutionnel le permet.

L'étude du cas de l'alliance globale FT et DT nous permet donc de soutenir les propositions 13 et 14, du moins lorsque l'environnement institutionnel permet un certain niveau de coopération entre les autorités internationales. Toutefois, les entretiens réalisés auprès des deux opérateurs ne nous ont pas véritablement permis d'aller plus loin et de proposer une analyse empirique des propositions 15 et 16, qui suggèrent que l'ancien monopole évolue par la suite vers une stratégie proactive intégrée et que cela a un effet positif sur son capacité future à se développer à l'international. Ces propositions nécessitent en effet une analyse en profondeur de la nouvelle stratégie intégrée des deux opérateurs, et, par là, de leur volonté et de leur capacité à développer de nouvelles ressources politiques. Or, nous n'avons pas eu accès aux informations permettant cette profondeur d'analyse.

De plus, la proposition 16 ne semble pas véritablement vérifiée dans le cas de FT et DT, ces deux opérateurs ayant finalement rompu en 1999 l'alliance qui les réunissait. Leur stratégie internationale est aujourd'hui plus floue qu'elle ne l'était. Il semble en fait que la Commission

Européenne ne se soit plus opposée aux stratégies internationales des deux opérateurs. C'est toutefois le développement des ressources économiques, et notamment les problèmes de découvertes et d'ignorance mis en lumière précédemment, qui semblent être les plus problématiques ici. On ne dispose toutefois pas de suffisamment de recul pour pouvoir réellement évaluer le bien-fondé de la proposition 16.

Section 4. Variation du jeu (1) : le rôle de la rente de monopole obtenue sur le marché domestique dans l'évolution de la stratégie intégrée de l'ancien monopole

Le résultat du jeu de départ peut aussi être changé par la remise en cause d'une autre hypothèse. Il s'agit de l'hypothèse concernant la rente détenue par l'ancien monopole. Si cette rente venait à devenir faible ou que l'ancien monopole décide d'anticiper une forte baisse de cette rente, le jeu aurait une autre solution. Nous étudions maintenant cette nouvelle configuration et les résultats qui en découlent, puis nous les illustrons par le cas de la stratégie globale de BT.

§ 1. Analyse du jeu

Nous supposons donc ici que $R = 0$ (en revanche, nous revenons à l'hypothèse concernant P_p et r_i, c'est à dire $P_p > r_i$). Cela ne signifie pas que l'ancien monopole perd toute rente lorsque ses marchés traditionnels s'ouvrent à la concurrence, une hypothèse dont on sait qu'elle est fausse dans la plupart des cas de déréglementation (WINSTON, 1993), mais seulement que l'ancien monopole anticipe une forte remise en cause de sa position dominante, et prend en compte ce facteur lors de son estimation des *pay-offs*.

Cela se produit donc quand la concurrence sur le marché domestique est devenue si agressive et rencontre tellement de succès auprès des clients que l'ancien monopole perd rapidement des parts de marché et voit sa rente fondre extrêmement rapidement. Dans les télécommunications, cela peut arriver quand les nouveaux entrants ont accès à toutes les technologies et à tous les marchés, et peuvent donc concurrencer directement l'ancien monopole sans avoir pour autant à utiliser son réseau.

Dans ce cas, un nouvel équilibre de Nash (lui-aussi unique) est obtenu :

- l'opérateur adopte une stratégie politique défensive ;

- les deux gouvernements décident de bloquer l'alliance ;

- l'opérateur décide alors d'adopter une stratégie multidomestique.

Cette solution est soulignée et indiquée par (3) sur l'arbre du jeu en Annexe 5.

Cette solution est nettement moins intéressante que les deux précédentes pour l'ancien monopole. Il ne peut plus en effet mener qu'une stratégie multidomestique, et est dans l'incertitude totale concernant l'apparition potentielle d'une collaboration et d'engagements crédibles entre les deux gouvernements. Comme leurs incitations pour en arriver là sont réduites (le gouvernement national, notamment, a obtenu une partie de ce qu'il souhaitait: la déréglementation du marché tout en protégeant les intérêts nationaux et en satisfaisant des groupes de pression influents comme les syndicats), l'incertitude n'en est que plus grande.

La conclusion que nous en tirons est que l'ancien monopole va tout tenter pour essayer d'obtenir la collaboration entre les gouvernements avant que la rente qu'il détient sur son marché national ne soit devenue trop faible. En d'autres termes, il y a une fenêtre d'opportunité pendant laquelle l'entreprise peut agir pour essayer d'obtenir la collaboration entre les gouvernements, et ainsi ne pas perdre l'option stratégique de pouvoir mener une stratégie globale. L'ampleur de cette fenêtre est définie par la vitesse avec laquelle la rente se dissipe sur son marché domestique. Si cette rente se dissipe très rapidement, la fenêtre d'opportunité durant laquelle l'ancien monopole peut agir est très étroite, ce qui le met dans une situation très inconfortable.

Il convient de noter qu'analyser cette situation en profondeur nécessiterait de réécrire notre modèle en distinguant parmi les stratégies politiques de l'ancien monopole un type particulier de stratégie politique visant à favoriser et à accélérer la collaboration entre les gouvernements. Cette stratégie nécessite probablement le développement de ressources politiques nouvelles par l'opérateur, et implique donc un coût spécifique qu'il conviendrait de prendre en compte dans la modélisation. Nous ne proposons pas ici, essentiellement par souci de ne pas allonger l'analyse, cette modification de notre modèle, et laissons cela pour des travaux futurs. L'idée reste pourtant et peut être illustrée

par le cas de la stratégie globale adoptée par BT, notamment à travers on alliance avec l'opérateur américain MCI.

§ 2. Illustration empirique : le cas British Telecom (BT)

Au début de l'année 1993, BT annonce son projet d'alliance globale avec MCI, le second opérateurs longue distance américain, en vue de créer une joint venture, Concert, dédiée au développement et à la vente de services à haute valeur ajoutée pour les firmes multinationales. MCI confirme son intention de vendre 20% de son capital à BT, soit le maximum autorité par la législation américaine, pour une valeur de 4.3 milliards de francs. Cette alliance marque une étape importante dans l'évolution du secteur des télécommunications, dans la mesure où il s'agit de la première alliance transatlantique proposée par des opérateurs majeurs. De plus, il s'agit d'une évolution très significative pour ce qui est de la diffusion de la déréglementation dans le monde. Comme sur le marché des équipements de télécommunications, les services se mondialisent ce qui va entraîner une remise en question fondamentale des réglementations nationales de nature monopolistiques.

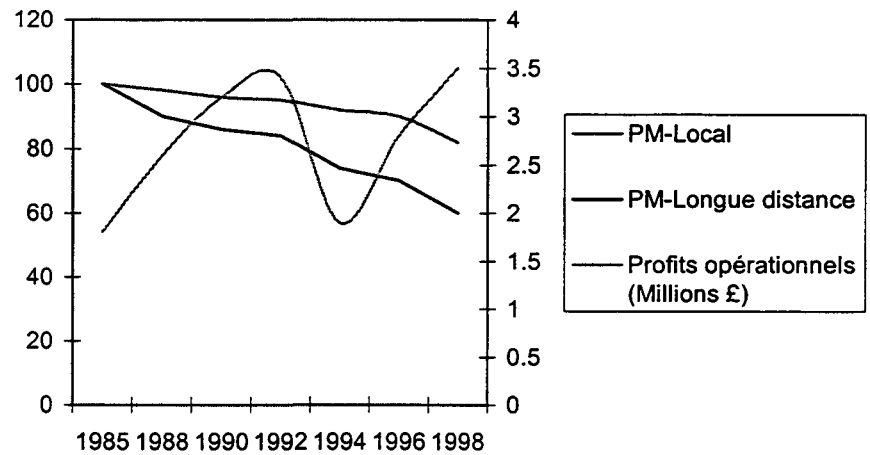
A. Analyse de la situation économique de BT au moment de l'alliance

Si le jeu joué par BT peut apparaître à première vue très comparable à celui joué par DT et FT, il compte toutefois une différence de taille. En effet, à la différence des marchés allemands et français qui sont encore en situation de monopole lorsque DT et FT annoncèrent leur projet d'alliance avec Sprint, le marché anglais, en revanche, a été presque totalement ouvert à la concurrence en 1992[10]. Jusqu'à cette date, le processus de déréglementation en Grande Bretagne, débuté en 1982, s'était limité à l'instauration d'un duopole entre BT et Mercury. Ce duopole n'avait pas fondamentalement remis en cause le pouvoir de marché de BT, Mercury se contentant de prendre des parts de marchés sur certains segments de marché lucratifs, mais ne devenant pas une menacé réelle pour l'ancien monopole.

Le chapitre VI a déjà montré que l'*Office of Telecommunications* (Oftel), créé en 1984, s'est toutefois peu à peu imposé comme une autorité de régulation crédible dans le paysage anglais, et qui

a su de surcroît s'opposer frontalement à BT par voie de presse lorsque l'entreprise tentait de freiner l'évolution du marché vers une structure plus concurrentielle. Poussant depuis la fin des années 80 pour une remise en cause très ferme du duopole existant, l'Oftel est parvenu à ses fins en 1992, avec une nouvelle loi instaurant la quasi-libéralisation du marché des télécoms. Si l'opposition proposée par Mercury s'est révélée être relativement molle, celle que promettent les nouveaux entrants semble être d'un autre calibre et beaucoup plus diversifiée. BT sera attaqué sur tous les segments de marché, et l'introduction de nouvelles technologies sera probablement beaucoup plus rapide. Dans cette optique, l'entrée des câblo-opérateurs, utilisant le réseau de télévision par câble, apparaît comme une menace réelle pour BT. Ces concurrents n'ont pas en effet à investir dans la création d'un réseau totalement nouveau, et promettent ainsi de concurrencer BT sur un marché qui est resté en situation de quasi-monopole : le marché des communications locales. Depuis 1992, BT a donc eu à anticiper une forte baisse de sa rente de monopole. Cette tendance s'est d'ailleurs transcrite très rapidement dans les bénéfices et les parts de marché de l'entreprise. C'est ce que montre le graphique suivant, qui retrace l'évolution des parts de marché et des profits de BT depuis 1985.

Graphique 12 : Evolution des parts de marché (communications locales et longue distance en Grande Bretagne) et des profits de BT (1985-1998)



Au moment où BT envisage son alliance avec MCI, en 1991-1992, les profits de la firme sont en forte baisse. Ainsi, dans notre jeu, BT se trouve dans une situation où il peut anticiper une baisse

[10] Seuls des segments de marchés, comme par exemple les communications internationales, préservent le

très forte de sa rente de monopole. BT anticipe au moment de prendre sa décision concernant sa stratégie internationale que R peut être nul dans le futur. Attendre pour déclencher une stratégie internationale peut être une stratégie très dangereuse pour BT. En effet, cette attente peut révéler que les nouveaux concurrents ne sont pas aussi dangereux qu'ils l'ont prévu. Cette attente peut aussi révéler que des accords de coopération se développent entre pays, réglant le problème du jeu présenté précédemment (le problème d'incertitude entre la FCC et la Commission Européenne). Dans ces deux cas, l'attente peut se révéler être une bonne stratégie pour BT. Notamment, BT peut attendre que d'autres opérateurs se lancent dans des stratégies internationales et ouvrent les frontières, ce dont profiterait BT par la suite.

Toutefois, attendre peut aussi signifier laisser baisser la rente sans préparer l'avenir. Dans ce cas, l'absence de coopération ramène le jeu à une situation où l'équilibre de Nash est la stratégie « offensive - multidomestique » pour BT, pendant que la Communauté Européenne et la FCC s'opposent chacune à l'alliance globale. Cette solution est évidemment au désavantage de l'opérateur britannique, qui a alors de fortes incitations à développer le plus tôt possible une stratégie globale. Dans l'optique de notre jeu, ces incitations ont donc contribué à pousser BT à surmonter le problème du passager clandestin (*free-rider*), et ainsi à être le premier opérateur européen à investir dans une stratégie globale, tout en favorisant le développement de la coopération et d'engagements crédibles entre la Commission Européenne et la FCC.

B. Coopération internationale et changement de stratégie de BT

En 1992, lorsque démarrent les négociations entre BT et MCI, la coopération entre les autorités européennes et américaines est en effet presque inexistante. De plus, AT&T s'est précédemment opposé avec succès à l'entrée de BT sur le marché américain lorsque l'opérateur britannique a postulé auprès de la FCC pour une licence permettant de fournir des communications longue distance (CRYSTAL, 1999). L'alliance entre BT et MCI représente un danger encore plus grand pour AT&T. En effet, elle permet non seulement l'entrée de BT sur le marché américain, mais renforce aussi son principal concurrent existant, MCI (FLANAGAN, 1993: 11). Sprint s'oppose aussi à l'alliance

---

duopole BT-Mercury qui était en vigueur jusque là.

(BELTZ, 1998: 353), prétendant qu'elle va à l'encontre de l'intérêt général du fait de l'absence de conditions similaires sur le marché britannique, ainsi que de l'absence de mesures empêchant une discrimination de la part de BT envers les concurrents américains de MCI.

De même, l'alliance soulève de nombreuses réactions et questions en Europe. Les autres grands opérateurs européens, notamment DT, FT, Italian Telecom ou Telefonica tentent de faire valoir auprès de la Commission le fait que cette alliance ne doit pas remettre en cause les réglementations européennes. De plus, la Commission émet des doutes sur les motifs de l'alliance, et sur les éventuelles conséquences qui peuvent s'en suivre concernant la concurrence. BT ne doit pas, en effet, pouvoir abuser de sa position dominante en Grande Bretagne pour tenter de recréer de nouvelles conditions anti-concurrentielles dans les communications internationales ou les services à valeur ajoutée pour les multinationales.

Devant la grande incertitude constituée par cette absence de concurrence et la menace d'une forte baisse de la rente sur son marché national, BT décide de changer de stratégie politique sur son marché national et en Europe. Comme nous l'avons vu au chapitre VI, c'est le moment où Ian Vallance, le *Chairman* de BT, devient un croisé de la déréglementation en Europe et cesse de s'opposer à l'octroi de licences ou à la régulation de l'Oftel. L'ancien monopole a alors évolué d'une stratégie défensive intégrée à une stratégie proactive intégrée.

Ces efforts de BT se concrétisent aussi par le développement de nouvelles ressources politiques, comme nous l'avons décrit au chapitre VI. Ces nouvelles ressources politiques sont en effet extrêmement tournées vers l'international et de nature à accélérer le processus de déréglementation dans de nombreux pays d'Europe. En collaborant avec les autorités européennes, cette stratégie facilite aussi la coopération avec les autorités américaines.

BT et MCI mettent ainsi tout en oeuvre pour satisfaire les exigences des autorités américaines et européennes, ainsi que pour établir une réelle coopération entre elles. BT, du fait de sa stratégie politique nettement moins défensive gagne rapidement la confiance de la Commission Européenne, ce qui facilite grandement ses négociations en vue de l'autorisation de l'alliance. BT et MCI décident notamment de conserver une grande indépendance pour MCI, les deux opérateurs conservant leur siège social dans leur pays d'origine. De plus, même si BT a un certain pouvoir de veto concernant

les principales décisions stratégiques prises par MCI, le contrat scellant l'alliance contient de nombreuses clauses assurant que les autres actionnaires conserveront un contrôle réel sur l'opérateur américain (CRYSTAL, 1999).

Ces efforts de la part de MCI et BT, ainsi que la déréglementation du marché britannique, ont alors rendu crédibles les engagements des autorités européennes concernant l'issue de l'alliance. La FCC déclare ainsi en 1994 : « *The UK framework evolves...we fully expect BT to face increasingly effective competition in local, national and international telecommunications services which should continue to constrain any ability BT may have to act in an anticompetitive manner* » (cité par MORSE, 1995). L'alliance fut autorisée conjointement par les autorités américaines et européennes en Juillet 1994.

§ 3. Discussion

Il convient d'abord de replacer ces résultats par rapport à ceux obtenus au chapitre VI. Ces résultats montrent l'importance de la rente attendue dans le cas de BT, et s'ajoute donc aux critères de coûts d'intégration (stratégiques, organisationnels et réglementaires) et à la baisse de la valeur des ressources politiques de l'ancien monopole que ce chapitre VI a mis en lumière. La baisse de la rente n'est pas ici le facteur décisif, mais incontestablement un facteur accélérateur de la transformation stratégique de l'ancien monopole.

Notre analyse empirique du cas des opérateurs de télécommunications en Europe nous amène donc à enrichir les propositions 13 et 14 concernant la remise en cause de la stratégie intégrée de l'ancien monopole, et son évolution vers un autre type de stratégie intégrée. En effet, il apparaît ici que l'évolution de l'ancien monopole d'une stratégie défensive intégrée vers une stratégie proactive intégrée est d'autant plus rapide que la rente détenue par cet opérateur sur son marché national tend à fondre rapidement. La rente attendue par l'ancien monopole sur son marché national est donc une variable que nous n'avions pas prise en compte dans notre réflexion au chapitre IV mais qui joue un rôle dans la renonciation des anciens monopoles à leur stratégie défensive intégrée. Il convient toutefois de noter que cette dimension de la rente attendue jouait toutefois un rôle dans le cadre

théorique proposé au chapitre IV, mais pas dans la situation étudiée ici. La baisse de la rente attendue jouait un rôle :

- Dans l'évolution d'une stratégie du statu quo vers une stratégie défensive intégrée ;
- Dans l'évolution d'une stratégie du statu quo vers une stratégie opportuniste intégrée.

Dans le cas de l'expansion internationale de l'ancien monopole, ce rôle de la rente attendue n'est pas nécessaire à l'évolution stratégique de l'ancien monopole, mais semble l'accélérer.

Il convient aussi de noter que l'analyse présentée ici est un bon complément de celle présentée au chapitre VI, notamment en ce qui concerne le développement de nouvelles ressources politiques par l'ancien monopole. On comprend mieux en effet pourquoi BT a mis en place une structure très internationale et avec des départements spécifiques concernant la Communauté Européenne, pour ce qui est de ses nouvelles ressources politiques. Ces structures s'inscrivent en effet dans la volonté de l'opérateur d'accélérer l'ouverture des marchés étrangers pendant qu'il en est encore temps, pour pouvoir mettre en place la stratégie globale qu'il désire. En ce sens, cette analyse apporte un début de confirmation aux propositions 15 et 16, qui soutiennent que l'expansion internationale de l'ancien monopole a un impact direct sur l'adoption par cette entreprise d'une stratégie intégrée, qui favorise elle-même son internationalisation future. Notre analyse empirique ne fait toutefois qu'aborder cette question, et d'autres travaux sur ce sujet sont requis pour véritablement soutenir la théorie proposée.

L'analyse pratiquée ici apporte aussi, à notre sens, des éléments intéressants concernant l'étude des processus de déréglementation. Il permet notamment d'expliquer pourquoi le processus de déréglementation tend parfois à changer de rythme et à se précipiter, alors que rien sur le terrain politique ne semblait motiver une telle précipitation. Le peu de temps dont dispose les anciens monopoles pour modifier leur stratégie internationale est sur ce point un aspect déterminant.

De plus, ce résultat permet aussi de fournir une explication concernant la raison pour laquelle les processus de déréglementation, qui sont d'abord nationaux, finissent par s'exporter. On peut en effet se demander pourquoi un opérateur fournirait les efforts et les investissements nécessaires à l'ouverture d'autres marchés internationaux à la concurrence, alors qu'un comportement de passager clandestin (*free-riding*) semble permettre à ces opérateurs qu'un autre consentissent les

investissements nécessaires. En d'autres termes, la diffusion internationale des processus de déréglementation semble en théorie être fortement contrainte par le problème bien connu de l'action collective (OLSON, 1965). L'analyse fournie ici suggère toutefois que la réponse à ce problème est à chercher du côté des vitesses et des séquences différentes entre les processus de déréglementation des différents pays, qui mènent à une baisse plus ou moins rapide de la rente de l'ancien monopole. Ce sont alors les opérateurs dominants des pays où la baisse de la rente est la plus vive qui consentiront les efforts nécessaires au déclenchement de la diffusion du processus de déréglementation dans le monde. Il s'agit à notre sens d'un résultat intéressant, qui mérite d'être investigué et affiné dans des travaux futurs.

Section 5. Variation du jeu (2) : recentrage sur une stratégie multidomestique et stratégie intégrée de l'ancien monopole

Nous proposons encore une variante du jeu de départ. Que se passe-t-il si un opérateur a développé une stratégie multidomestique avec succès pendant plusieurs années, du fait du résultat du jeu 1? On peut penser qu'il a alors développé des ressources clés pour parvenir au succès dans ce genre de stratégie, soit en étant capable d'en retirer des bénéfices plus importants qu'un autre, soit en ayant de meilleures capacités à réduire les coûts liés à ce type de stratégie.

§ 1. Analyse du jeu

Dans ce cas, il arrive nécessairement un moment où $P_G - C_G < P_M - C_M$. Cela remet en cause une de nos hypothèses fondamentales, puisqu'une stratégie globale n'est plus la stratégie que favorise l'ancien monopole. Dans ce cas, la solution optimale pour l'opérateur devient celle qui procure les *pay-offs* suivant: $R + P_M - C_M$. Ces *pay-offs* sont justement ceux que perçoit l'entreprise dans la solution du jeu 1. En d'autres termes, l'ancien monopole n'aura alors aucune incitation à jouer le jeu d'une stratégie globale et favorisera donc le maintien de la structure du jeu 1. Au lieu d'aider au développement de la coopération et au développement d'engagement crédible, comme dans le jeu précédent, l'ancien monopole maintient sa stratégie défensive intégrée le plus longtemps possible. Dans ce cas, pour les mêmes raisons que celles explorées précédemment, les velléités d'expansion

internationale de l'ancien monopole ne mènent pas à une remise en cause de la stratégie défensive intégrée de l'ancien monopole. Au contraire, la réussite obtenue par la firme dans le développement de ses ressources économiques liées à la stratégie multidomestique rendent ce résultat beaucoup plus difficile à obtenir. C'est ce que montre le cas Telefonica décrit ci-dessous.

§ 2. Illustration empirique : la stratégie intégrée de Telefonica

Telefonica international (TI) est la principale filiale de Telefonica[11], l'ancien monopole des télécommunications espagnoles, et regroupe tous les investissements réalisés par l'entreprise à l'international. Dès la création de TI, la priorité a été mise sur le développement d'activités en Amérique Latine. Au total, TI compte plus de 60 000 employés à travers le monde, contrôle environ 8 millions de lignes téléphoniques et compte 50 000 abonnés au téléphone mobile.

A. Le développement de ressources économiques dans la cadre d'une stratégie multidomestique

Comme nous le notions précédemment, l'activité la plus importante de TI est la privatisation d'anciens monopoles dans les pays d'Amérique Latine[12]. C'est dans ce domaine que l'ancien monopole a développé de nombreux savoir-faire distinctifs à l'international, tels que la capacité de moderniser les réseaux existants, de développer rapidement de nouvelles infrastructures, de connecter anciens et les nouveaux réseaux, et enfin de restructurer et de gérer ces réseaux. Telefonica a ainsi pleinement profité de la vague de privatisation et de déréglementation des télécommunications en Amérique Latine pour asseoir une emprise sur le marché des appels locaux, longue-distance et/ou mobiles dans ces pays. C'est le cas au Chili (à travers la prise de contrôle de CTC), en Argentine (avec TASA), au Pérou, au Vénézuela (par l'intermédiaire du consortium Venworld, mené par GTE et AT&T) et à Porto Rico (où Telefonica gère les appels entre l'île et les Etats Unis).

[11] Telefonica détient 76% de TI, tandis que le gouvernement espagnol contrôle restant.

[12] De nombreux pays d'Amérique Latine ayant débuté les années 80 avec une forte dette et une croissance faible, la privatisation de l'opérateur de télécommunication est apparue pour les gouvernements comme une opportunité permettant d'alléger les contraintes financières et de relancer l'investissement.

Dans certaines de ces régions, notamment sur les marchés des communications longue-distance et mobiles, TI doit faire face à une concurrence parfois très rude. C'est le cas au Chili et à Porto Rico. Telefonica y obtient néanmoins de bons résultats. TI, la filiale regroupant les activités internationales de l'ancien monopole, devient rapidement une des divisions dont la croissance est la plus forte au sein de l'entreprise[13]. Ces différents investissements ont ainsi permis à Telefonica d'acquérir de solides ressources liées à une stratégie multidomestique. Cela va avoir un profond impact sur la stratégie de l'ancien monopole.

Dans le même temps, Telefonica continue de pratiquer une stratégie politique défensive sur son marché national. C'est ce que montrent les relations conflictuelles de l'entreprise avec le gouvernement et avec son principal concurrent, Retevision. Ce n'est ainsi en 1998 que fut mis fin aux subventions croisées, et qu'une réelle concurrence sur les prix fut appliquée dans les télécommunications espagnoles[14]. Le gouvernement déclare ainsi avoir opté pour une stratégie graduelle, laissant le temps à Telefonica de s'adapter à un environnement concurrentiel et à son concurrent Retevision de se consolider sur le marché national[15].

Ce n'est qu'à la fin 1996 que Telefonica annonce ainsi son intention de réduire ses effectifs de 15%, pour préparer la libéralisation de son marché[16]. Comme nous l'avons noté plusieurs fois au cours de cette thèse, cet indicateur est intéressant pour évaluer le moment à partir duquel la firme change de stratégie politique et renonce aux ressources politiques traditionnelles qui garantissaient la protection de son marché national.

La politique du gouvernement espagnol est d'ailleurs un reflet de ces changements stratégiques de Telefonica. Pour protéger le marché national, le gouvernement avait en effet obtenu une dérogation auprès de la Commission Européenne permettant à l'Espagne, à l'instar du Portugal et de la Grèce, de n'ouvrir totalement le marché des télécommunications à la concurrence qu'à partir de 2003, alors que la date a été votée au 1er Janvier 1998 pour les autres pays européens.

---

[13] Voir La Tribune, *Telefonica confirme ses objectifs de croissance,* 2 Septembre 1998.
[14] Voir La Tribune, *Les opérateurs espagnols se lancent dans la guerre des prix,* 5 Août 1998.
[15] Voir La Tribune, *L'Espagne opte pour une Libéralisation des Télécoms à l'Anglo-Saxonne,* 22 avril 1997.
[16] La Tribune, *Le géant espagnol va réduire ses effectifs de 15% d'ici à 2001,* 18 Décembre 1996.

L'opérateur, dans les premières années de son expansion internationale, a donc continué à adopter une stratégie défensive intégrée, combinant des activités politiques défensives auprès de son gouvernement pour freiner le processus de déréglementation, tout en adoptant une stratégie multidomestique très active sur les marchés internationaux. Cette situation va évoluer en 1995, consécutivement aux velléités de la firme de mettre en place une stratégie globale.

B. Vers une stratégie globale : l'alliance avec Unisource

En Juillet 1994, toutefois, l'entreprise annonce son intention de devenir partenaire du consortium Unisource[17], pour développer une stratégie globale. De même que France Télécom, Deutsche Telekom et British Telecom dans les exemples présentés précédemment, l'ancien monopole espagnol voie dans cette alliance le moyen de prendre une nouvelle dimension dans sa stratégie internationale. Telefonica acquiert ainsi, en Juin 1995, 25% de Unisource, mais cette prise de participation doit toutefois être autorisée par les autorités des différents pays, et plus exactement par la Commission Européenne. Les autorités américaines regardent aussi l'évolution, du fait du rapprochement entre Unisource et WorldPartner, où se trouve AT&T. L'objectif de l'alliance entre Unisource et Telefonica est de combiner les réseaux des trois opérateurs pour fournir des services aux entreprises multinationales, particulièrement dans la transmission de données et de services multimédia.

L'obstacle de taille est dans ce cas le Commissaire de la concurrence Karel Van Miert qui a affirmé quelques temps plus tôt qu'il n'autoriserait pas la présence de Telefonica dans le consortium Unisource tant que l'Espagne n'ouvrirait pas totalement son marché des télécommunications[18]. En conséquence, et comme dans les cas étudiés précédemment, Telefonica semble remettre en cause sa stratégie intégrée et renoncer à freiner le processus de déréglementation en Espagne. Le Président d'alors de Telefonica, Germain Ancochea, effectue ainsi un volte-face sur la scène européenne et se déclare favorable à une libéralisation anticipée du marché espagnol, celle-ci pouvant même intervenir

---

[17] Unisource a été fondé en 1992 par trois anciens monopoles européens : le Suédois Telia, le Néerlandais KPN et le Suisse Swisscom.

[18] Voir La Tribune, *Le gouvernement freine la libéralisation des télécoms*, 31 mai 1996.

avant le 1er Janvier 1998, date à laquelle les autres marchés européens seront ouverts à la concurrence[19].

Le gouvernement espagnol accède partiellement à cette requête, décidant de déréglementer le marché en Janvier 1998, comme pour les autres pays européens. De manière générale, le gouvernement soutiendra d'ailleurs l'ancien monopole dans sa tentative de mise en place d'une stratégie globale fondée sur Unisource, en menant directement les négociations avec les autorités européennes. Comme le relate le quotidien La Tribune : « *Lors de sa dernière rencontre avec Karel Van Miert, Arias Saldago* [Ministre des Travaux Publics] *avait habilement tenté de retourner l'argumentation de son interlocuteur en faisant valoir que si l'Espagne n'utilisait pas la totalité du délai dérogatoire de cinq ans, elle demanderait en échange que la participation de Telefonica à Unisource soit entérinée. Au Ministère des Travaux Publics à Madrid, on fait valoir que le gouvernement a accepté les deux autres conditions fixées par Van Miert : la libéralisation des infrastructures alternatives de télécommunications et la création d'une commission d'arbitrage entre opérateurs (...) Aussi espère-t-on que Bruxelles saura finalement se montrer flexible* »[20].

Pourtant, Telefonica ne s'impliquera que peu dans cette alliance, et ne la considérera jamais comme la plate-forme fondatrice de sa stratégie internationale. C'est en effet toujours la croissance des activités de l'opérateur en Amérique Latine qui continue de tirer vers le haut la croissance de l'entreprise de 1995 à 1998. Les bénéfices attendus de cette stratégie multidomestique l'emportent donc finalement sur celles issues d'une stratégie globale fondée sur UniWorld (l'alliance entre Unisource et WorldPartner). Il s'agit donc bien d'une situation dans laquelle les ressources distinctives développées par l'ancien monopole dans le cadre d'une stratégie multidomestique finissent par rendre ce type de stratégie plus attractive qu'une stratégie globale. Telefonica décide alors en 1997 de quitter Unisource[21].

Il est intéressant de noter que, peu avant que Telefonica ne prenne sa décision de renoncer à Unisource, le gouvernement avait lui décidé de repousser l'ouverture du marché espagnol d'environ

---

[19] Ibid.
[20] Voir La Tribune, *L'Espagne repousse la libéralisation totale à 1999*, 25 juillet 1996.
[21] Voir La Tribune, *Telefonica abandonne le consortium Unisource*, 15 décembre 1997.

un an, et de ne pratiquer cette libéralisation qu'en 1999[22]. Il est évidemment difficile d'établir une causalité entre les deux événements, mais force est de constater que cette décision donne un peu plus de temps à Telefonica, de même d'ailleurs qu'à son seul concurrent Retevision, de se préparer à une concurrence plus rude. Il n'est donc pas clair dans cette situation que, malgré l'alliance avec Unisource, l'ancien monopole espagnol ait vraiment évolué d'une stratégie défensive intégrée à une stratégie proactive intégrée.

C. Une nouvelle tentative de stratégie globale : l'alliance avec BT-MCI, puis MCI WorldCom

Malgré l'échec de l'alliance avec Unisource, Telefonica ne renonce toutefois pas complètement à développer une stratégie globale. L'ancien monopole annonce ainsi en avril 1997 son intention de se rapprocher de BT-MCI pour former l'alliance la plus ambitieuse jamais formée dans les services de télécommunications[23]. Là encore, l'alliance nécessite toutefois l'accord des autorités européennes et américaines, qui ouvrent chacune un dossier. Pourtant, l'alliance tourne court rapidement du fait du rachat de MCI par WorldCom à l'automne 1997, qui brise l'alliance BT-MCI sur laquelle tout reposait. Devant choisir entre MCI et BT, Telefonica choisit le premier, dans une volonté de s'ouvrir le marché nord-américain. La nouvelle alliance associe donc MCI WorlCom et Telefonica.

Pour beaucoup, cette alliance a tout pour réussir. Elle associe des opérateurs très dynamiques, et qui semblent a priori complémentaires. Elle permet en effet aux opérateurs qui la composent d'avoir accès aux marchés d'Europe, d'Amérique Latine et des Etats Unis. Elles leur ouvrent aussi de grandes possibilités liées à Internet, du fait des infrastructures et des savoir-faire de WorldCom dans ce domaine. Pourtant, l'alliance se révèle être un fiasco. A la fin de l'année 1999, il apparaît évident qu'elle est encore un échec. La cause en est que les opérateurs, au lieu de coopérer en Amérique Latine, y sont devenus les concurrents les plus féroces. Là encore, la stratégie multidomestique de Telefonica (et probablement dans ce cas aussi de MCI WorldCom) a pris le pas sur sa stratégie globale. Aucun sacrifice n'a été fait d'un côté comme de l'autre pour mettre en place une plate-forme globale qui aurait pu, dans un premier temps, réduire les perspectives de croissance et de profit de la

---

[22] Voir La Tribune, *L'Espagne repousse la libéralisation totale à 1999,* 25 juillet 1996.
[23] Voir La Tribune, *Une alliance à trois qui préfigure un géant des télécoms,* 21 avril 1997.

stratégie des opérateurs en Amérique Latine. De plus, aucun des grands projets de développements évoqués en 1998 n'ont vu le jour. Malgré l'approbation des autorités européennes et américaines, l'alliance meurt peu à peu.

Villalonga, le Président de la compagnie nommé en 1996, avait d'ailleurs bien insisté, dans le rapport annuel de l'entreprise de la fin 1997, sur l'importance pour l'opérateur de sa stratégie multidomestique. Il déclarait ainsi : "*Outside Spain, we will continue taking advantage of the excellent opportunities for investment and growth offered by a region in constant expansion such as Latin America. This will allow us keep the process of value creation for our shareholders. With the goal of optimizing these opportunities, the integration of all our group's subsidiaries will be pushed forward*"[24]. Ainsi, Telefonica a par la suite continué à se développer rapidement en Amérique Latine, dans le cadre de sa stratégie multidomestique, malgré les échecs répétés de sa stratégie globale. L'opérateur a notamment investi au El Salvador, au Guatemala, ainsi qu'au Brésil.

Les activités politiques intégrées avec cette stratégie internationale multidomestique ont toutefois nettement évolué au cours des années 1990, signe que l'opérateur a évolué d'une stratégie défensive intégrée vers une stratégie plus proche de ce que nous avons baptisé au chapitre IV stratégie proactive intégrée. Cela est visible à travers les événements suivants :

- L'annonce faite à la fin 1996 d'alléger les effectifs de l'entreprise de 15%, qui marque la volonté de transformer les relations existantes entre Telefonica et les pouvoirs politiques ;
- La nomination de Juan Villalonga au poste de Président de l'opérateur. L'homme a à la fois une grande expérience du secteur privé, ayant travaillé pour McKinsey, CS First Boston ou Banker Trust, mais ayant aussi des relations très proches avec le parti au pouvoir. Villalonga, avant d'être nommé pour son mandat, a notamment travaillé dans plusieurs groupes d'experts auprès du gouvernement pour préparer la privatisation et la déréglementation du marché des télécommunications. Il dispose donc probablement des savoir-faire et des relations lui permettant d'influencer la décision publique à ses

plus hauts échelons. Dans une recherche de type '*event-study*' s'attachant à évaluer l'impact de différents événements sur la valeur boursière de Telefonica, BEL et TRILLAS (2000 : 19) trouvent ainsi que la nomination de Villalonga a eu un effet significatif. Les auteurs suggèrent que cela peut venir soit ses compétences managériales, anticipées par les investisseurs, soit plus sûrement sur ses relations proches des pouvoirs politiques.

- La décision, prise en 1996, de renoncer à la dérogation qui avait été accordée à l'Espagne de libéraliser le marché des télécommunications cinq après les autres pays Européens (c'est à dire au 1er janvier 2003). Cette décision marque la volonté d'accélérer le processus de déréglementation et non plus de le freiner.
- Les relations souvent très conflictuelles entre la firme et les autorités de régulation, notamment le CMT, c'est à dire le régulateur indépendant créé en 1997 pour ouvrir le secteur à la concurrence, octroyer les nouvelles licences, et s'assurer que les conditions de cette concurrence sont respectées. Comme dans le cas BT, les tarifs d'interconnexion sont notamment au centre de tous les débats réglementaires en Espagne, Telefonica se plaignant à grands cris depuis 1999 que ces tarifs sont nettement trop bas, favorisent déloyalement les nouveaux entrants, et leur permet de faire rapidement du profit sans pour autant créer de valeur pour les consommateurs (BEL et TRILLAS, 2000 : 24).
- Les relations étroites conservées par la firme auprès des plus hautes instances politiques, notamment lorsqu'il s'agit de promouvoir les investissements dans le secteur des médias, pour lequel Telefonica et le gouvernement ont étroitement collaboré, parfois même contre l'avis de la Commission Européenne[25].
- La nomination, en octobre 1999 (effective à l'été 2000), de Martin Bangemann au sein de la Direction Générale de l'opérateur. Martin Bangemann est en effet un ancien Commissaire européen chargé des affaires de concurrence, et est donc un atout non

[24] Lettre aux actionnaires de la firme par le Président Villalonga, Rapport annuel 1997.

négligeable pour l'ancien monopole pour ce qui est de ses relations avec les institutions européennes.

Ces divers événements montrent une évolution significative par rapport à la stratégie politique traditionnelle d'un ancien monopole. De plus, comme nous l'avons souligné plusieurs fois pour caractériser la stratégie proactive intégrée adoptée par ces firmes, les activités politiques de Telefonica ne sont ni purement défensives (c'est à dire freinant systématiquement la déréglementation), ni purement offensives (c'est à dire accélérant systématiquement le processus de déréglementation). De ce point de vue, la stratégie politique de Telefonica, comme celle de BT analysée au chapitre VI, apparaît être flexible pour s'adapter aux contraintes de sa stratégie économique, et aussi plus tournée vers les institutions européennes, comme l'illustre la nomination de Martin Bangemann.

§ 3. Discussion

Pour revenir à l'illustration empirique de notre jeu, il est toutefois difficile d'attribuer totalement cette évolution de la stratégie politique de Telefonica à son expansion internationale. Comme nous l'avons vu, les tentatives de stratégies globales de l'opérateur se sont soldées par des échecs, et n'ont jamais été totalement assimilées au sein de la firme comme étant la direction la plus prometteuse. A l'inverse, la stratégie multidomestique de l'opérateur en Amérique Latine s'est peu à peu imposée comme constitutive des ressources distinctives de l'opérateur par rapport à ses divers concurrents internationaux. Cette analyse suggère donc que les changements de la stratégie intégrée de la firme ne sont pas véritablement dus à l'expansion internationale de la firme, et aux coûts d'intégration réglementaires qui en découlent, mais plutôt sans doute aux autres coûts d'intégration mis en lumière précédemment (coûts d'intégration organisationnels et stratégiques) ou à l'évolution de la gouvernance réglementaire de la firme. Cette analyse mériterait toutefois d'être confirmée par une étude en profondeur du cas Telefonica, dans la même veine que celle réalisée au chapitre VI pour le cas BT.

---

[25] La Commission Européenne a ainsi pris des mesures contre le gouvernement espagnol et Telefonica fin juin 1997, suggérant que les décisions prises concernant la télévision digitale violent le Traité de Rome.

Cette analyse apporte donc un nouveau résultat à notre empirique. En effet, la proposition 15 n'est vérifiée que dans le cas où l'ancien monopole n'a pas développé de ressources spécifiques liées à une stratégie multidomestique qui lui feraient alors apparaître cette stratégie comme plus attractive qu'une stratégie globale. Si c'est le cas, comme pour Telefonica dans notre analyse, l'ancien monopole a plutôt tendance à conserver sa stratégie défensive intégrée, et ses velléités d'expansion internationale ne jouent qu'un rôle mineur dans son changement éventuel de stratégie intégrée.

Dans ce cas de figure, les propositions 13 à 16 ne sont pas vérifiées. Le cas Telefonica nous amène donc à considérer une autre limite à la théorie développée au chapitre IV.

CONCLUSION DU CHAPITRE VII

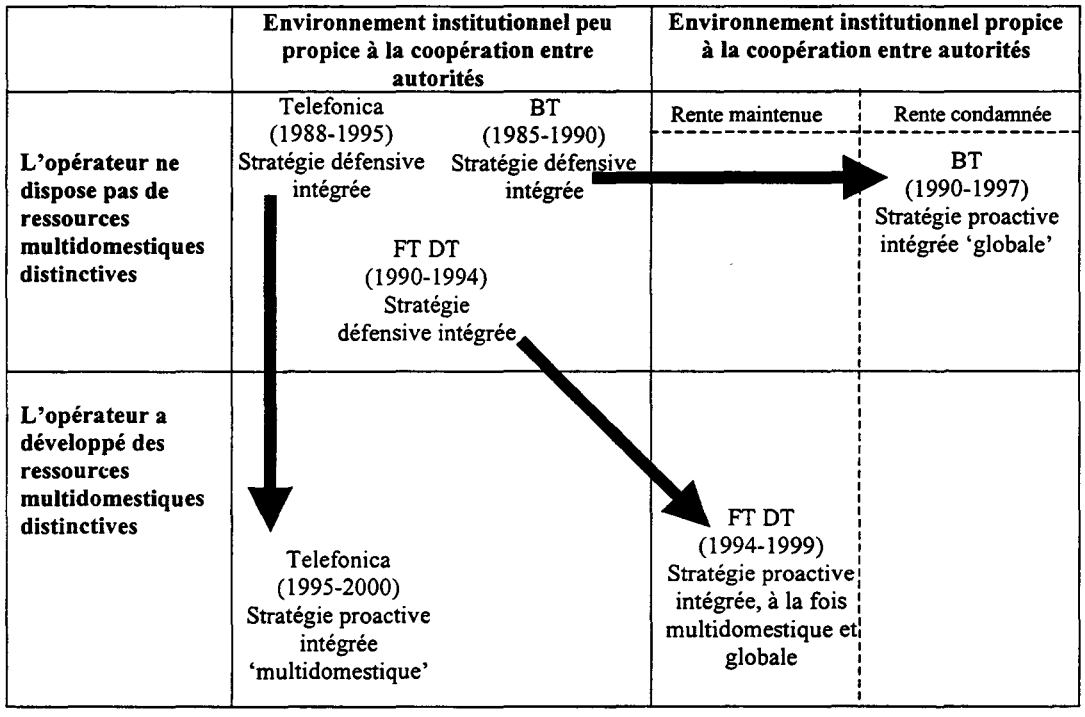
Approche synthétique des résultats empiriques

Pour conclure sur ce chapitre, nous commençons par synthétiser les résultats des études de cas proposées ici. Nous organisons pour cela notre discussion autour d'une figure à deux dimensions fournie ci-dessous. Deux dimensions fondamentales ont en effet été distinguées pour expliquer dans quel cadre le développement d'une stratégie internationale est de nature à pousser l'ancien monopole à abandonner sa stratégie défensive intégrée. D'abord, il faut que l'environnement institutionnel le permette, en garantissant l'apparition d'une collaboration entre les autorités publiques des différents pays. Sans cette collaboration, l'ancien monopole ne peut rationnellement se tourner vers une stratégie globale, et ne remettra pas en cause la stratégie défensive intégrée sur son marché national. C'est la dimension horizontale de notre figure.

Ensuite, il faut aussi que l'ancien monopole n'ait pas connu un succès trop rapide dans le développement de ressources liées à une stratégie multidomestique, alors même qu'il tentait de mettre en place une stratégie globale. Si c'est le cas en effet, et même si la stratégie globale apparaît a priori à tous comme la stratégie la plus prometteuse, les bénéfices escomptés d'une stratégie multidomestique finiront par devenir supérieurs à ceux de la stratégie globale, et conduiront ainsi l'ancien monopole à renoncer à sa stratégie globale, et du même coup à conserver le plus longtemps possible une stratégie défensive intégrée. Il s'agit de la dimension verticale de la figure ci-dessous.

Ces deux dimensions expliquent les différences observées dans nos études de cas entre les opérateurs pour ce qui est du lien entre leur stratégie internationale et l'évolution de leur stratégie intégrée. Partant d'un point de départ commun où l'environnement institutionnel est a priori défavorable et où les opérateurs n'ont aucune ressource économique spécifique à une stratégie internationale, leur évolution est significativement différente. En résumé, Telefonica adopte dès le départ une stratégie multidomestique qui est encore la sienne à la fin des années 1990, sans que cela ait eu une influence décisive sur sa stratégie intégrée. BT adopte une stratégie résolument globale, qui a contribué à inciter l'opérateur à modifier en profondeur sa stratégie intégrée. Enfin, la stratégie de FT et DT oscille entre stratégie globale et stratégie multidomestique, mais a aussi eu un impact important sur la stratégie intégrée des deux opérateurs. La différence entre DT-FT et BT porte aussi sur la rente de monopole que les entreprises espèrent continuer à toucher sur leur marché national, qui a poussé BT à transformer sa stratégie intégrée plus rapidement que pour les deux autres opérateurs européens.

Figure 39 : Evolution des stratégies internationales intégrées de BT, DT, FT et Telefonica



Discussion des résultats par rapport aux propositions formulées au chapitre IV

Forts de cette analyse comparative, nous pouvons maintenant revenir à l'évaluation des propositions 13 à 16 engendrées par notre analyse théorique du chapitre IV. C'est ce que nous faisons dans le tableau suivant.

Tableau 40 : Résultats du chapitre VII

Propositions formulées au chapitre IV	Résultats observés à travers les cas de BT, DT, FT et Telefonica
Proposition 13 : L'expansion internationale des anciens monopoles fait naître des problèmes de réciprocité entre les réglementations protectionnistes des différents pays, soutenues par les stratégies défensives intégrées de l'ancien monopole, et donc des coûts d'intégration réglementaires	Cela n'est vérifié que si l'ancien monopole décide d'adopter une stratégie globale. Une stratégie multidomestique ne pose pas, en général, de problèmes de réciprocité dans le secteur des télécommunications.
Proposition 14 : Les coûts d'intégration réglementaires contribuent à inciter l'ancien monopole à renoncer à sa stratégie défensive intégrée	Cela n'est vérifié que si : - des relations de collaboration se sont développées entre les gouvernements, permettant à la firme de réellement développer une stratégie globale - l'opérateur n'a pas entre temps développé des ressources spécifiques liées à une stratégie multidomestique, ce qui réduit son incitation à changer de stratégie intégrée La baisse de la rente attendue par l'opérateur a aussi été observée comme étant un facteur accélérant la décision de la firme de renoncer à sa stratégie défensive intégrée
Proposition 15 : L'ancien monopole ayant renoncé à la stratégie défensive intégrée se tourne vers une stratégie proactive intégrée	Le cas BT, en complément de ce qui a été dit au chapitre VI, semble en mesure de supporter cette proposition. Nous manquons toutefois de données concernant les autres cas pour la confirmer.
Proposition 16 : La stratégie proactive intégrée adoptée par l'ancien monopole lui permet de soutenir efficacement son expansion internationale	Les études de cas réalisées ici ne permettent pas de soutenir cette proposition, essentiellement par manque d'observation.

Ce chapitre apporte donc un support empirique aux propositions 13 et 14. Notamment, il semble bien que l'expansion internationale de l'ancien monopole ait un effet, parfois décisif, sur la remise en cause de la stratégie défensive intégrée qu'il adopte au début du processus de déréglementation.

Cet effet dépend de deux mécanismes :

1. Les coûts d'intégration réglementaires qui apparaissent en liaison avec les problèmes de réciprocité eux-mêmes liés à la déréglementation et à l'ouverture des marchés internationaux ;
2. La baisse de la rente attendue par l'ancien monopole sur son marché national, qui l'incite à accélérer son évolution vers une nouvelle stratégie intégrée, dans le but de favoriser la coopération entre les pays et lui permettre de mettre ne place la stratégie globale souhaitée.

Toutefois, l'analyse empirique comparative menée ici nous amène aussi à préciser les conditions qui peuvent mener à un tel résultat. D'abord, ce résultat ne survient que dans le cadre de certaines stratégies internationales, ici les stratégies globales, qui sont les seules à créer les problèmes de réciprocité évoqués au chapitre IV. Or, il convient de noter que ces stratégies sont encore relativement rares chez les anciens monopoles, et que peu d'entre elles ont jusqu'ici réussies (SARKAR et alii, 1999). Cela limite partiellement l'influence que peuvent avoir les stratégies internationales sur la stratégie intégrée de l'ancien monopole. L'exemple de Telefonica et, dans une moindre mesure celui de FT et DT, montre même que les anciens monopoles peuvent mettre en place une stratégie internationale (ici de type multidomestique) sans que cela n'entraîne directement de coûts d'intégration réglementaires et n'ait donc d'impact sur leur stratégie intégrée.

Ce résultat renvoie ainsi à celui obtenu au chapitre V, lorsque nous mettions en lumière le fait que le maintien de certaines ressources politiques traditionnelles bien choisies n'avait pas nécessairement un impact négatif sur les activités économiques de l'ancien monopole. Plus généralement, ces résultats appellent donc au développement d'un cadre d'analyse plus approfondi des conditions d'intégration des activités ou des ressources économiques et politiques au sein de la firme.

Ensuite, ce n'est que lorsque des accords de coopération internationaux entre les différents gouvernements apparaissent que les anciens monopoles tendent à reconsidérer leurs stratégies défensives intégrées. Or, les institutions facilitant cette coopération nécessitent un certain temps pour

se mettre en place, compte tenu du vide institutionnel dans lequel démarrent les relations internationales entre les opérateurs. Ce résultat, il convient de le noter, est tout à fait dans la lignée des travaux de la Nouvelle Economie Institutionnelle. Il reste toutefois beaucoup à faire pour affiner cette analyse, notamment pour ce qui est de l'étude de l'enchevêtrement des règles formelles et informelles qui mènent à ce type de coopération.

Dans une certaine mesure, ce chapitre apporte aussi une contribution méthodologique intéressante. Nous avons en effet proposé d'utiliser la modélisation par la théorie des jeux conjointement à l'analyse de cas, dans l'optique de mettre en lumière de manière rigoureuse les différences fondamentales entre ces cas. Il nous semble intéressant de poursuivre ce type d'effort, surtout dans un champ de recherche où une analyse empirique plus quantitative est difficile.

Une question importante concerne toutefois la généralisation potentielle des résultats obtenus dans ce chapitre. La modélisation proposée est en effet uniquement centrée sur l'exemple des télécommunications. L'argumentaire peut-il être étendu à d'autres industries déréglementées ? Le chapitre IV de cette thèse suggère que oui, puisque nos développements théoriques concernent tous les anciens monopoles déréglementés. Toutefois, cela mérite élaboration sur le plan empirique. Le chapitre IV ne discutait pas, en effet, des différences entre stratégies globales et stratégies multidomestiques. Sans proposer une réponse définitive à cette question, il nous semble toutefois que les résultats obtenus ici ont une validité réelle pour d'autres secteurs déréglementés. Dans le transport aérien, CRYSTALL (1999) relate par exemple les cas des alliances entre KLM Royal Dutch Airlines et Northwest Airlines (1989) ou entre British Airways et US Air (1992), qui proposent des problématiques très proches de celle considérée ici. De même, des exemples récents fleurissent dans la presse à l'heure où est rédigée cette thèse. C'est notamment le cas dans le secteur de l'électricité avec l'expansion internationale d'Electricité de France (EDF), notamment lors de son entrée sur le marché italien[26] et de la fronde que cela suscite à la fois en Italie et au sein de la Communauté

[26] EDF tente de pénétrer sur le marché italien par l'intermédiaire du rachat de 20% du capital de Montedison. Pour plus d'information, voir notamment les articles suivants :

- Le Monde, *La déréglementation pousse l'électricien à accélérer son internalisation,* 24 mai 2001
- The Financial Times, *Italy moves to freeze EDF's Montedison voting rights,* 24 mai 2001

Européenne, sachant qu'EDF est une des entreprises qui a été la plus efficace à freiner le développement de la déréglementation sur son marché national.

Limites de l'analyse présentée dans ce chapitre

Malgré un ensemble de résultats qui nous semble intéressant et riche, les limites de l'analyse empirique proposée ici sont nombreuses. Elles concernent d'abord la modélisation proposée, sur laquelle reposent par la suite nos études de cas. Une des limites de cette analyse concerne les simplifications opérées lors de la modélisation en ce qui concerne l'environnement institutionnel. Alors que la réalité met en présence plusieurs autorités et plusieurs gouvernements, nous avons ici réduit le raisonnement à deux acteurs (le gouvernement du pays d'accueil et le gouvernement du pays d'origine de l'ancien monopole). Des travaux ultérieurs devraient s'attacher à mieux prendre en compte cette complexité institutionnelle, et à considérer les différences que cela pourrait entraîner dans nos résultats.

Nous avons aussi noté au cours de l'analyse qu'un raffinement de notre modélisation est requis en ce qui concerne la prise en compte des stratégies politiques de l'ancien monopole. Nous n'avons en effet limité ici les stratégies politiques de l'ancien monopole à une seule alternative : stratégie politique défensive ou stratégie politique non-défensive. Or, dans la seconde se trouvent en fait plusieurs stratégies différentes dont il conviendrait de mieux rendre compte. Le cas de BT et l'analyse des effets de la baisse de la rente nous ont notamment amené à considérer l'importance pour cet opérateur de favoriser le développement de la coopération internationale entre les autorités publiques des différents pays pour lui permettre d'entrer sur ces marchés et de mener à bien sa stratégie globale. Il s'agit là d'une stratégie spécifique, avec des coûts et bénéfices spécifiques qu'il conviendrait d'étudier plus attentivement.

Ensuite, notre analyse est aussi limitée par le manque d'observations qui auraient pu nous permettre d'évaluer de manière plus détaillée nos propositions. C'est notamment le cas pour les

---

- La Tribune, *L'Italie se dote d'un décret anti-EDF,* 25 mai 2001
- Le Monde, *Bruxelles devra trancher le différend entre EDF et l'Italie,* 28 mai 2001
- La Tribune, *EDF-Montedison : le gouvernement français tente de calmer le jeu,* 30 mai 2001
- Le Monde, *En engageant la campagne d'Italie, EDF se met l'Europe à dos,* 5 juin 2001
- La Tribune, *Bruxelles renforce sa vigilance sur EDF,* 12 juin 2001

propositions 15 et 16, pour lesquelles nous n'avons pas véritablement pu mener l'analyse empirique requise, comme le suggère le tableau présenté ci-dessus. La proposition 16 en elle-même pose d'ailleurs problème pour le secteur des télécommunications car la plupart des alliances globales mises en place par les grands opérateurs se sont finalement soldées par des échecs. Il est ainsi difficile de déterminer si le changement de stratégie intégrée de ces opérateurs a effectivement eu un effet positif sur leur capacité à se développer plus avant sur les marchés internationaux.

Dans ce contexte, il serait d'ailleurs intéressant de pousser plus loin notre modélisation pour analyser les difficultés que connaissent aujourd'hui les opérateurs, suite à leurs échecs et quel est le rôle joué par l'environnement institutionnel des télécommunications dans leur recherche de nouveaux partenaires ou de nouvelles stratégies. Là encore, cela fera probablement l'objet de futurs travaux.

Annexe 4 : Preuve concernant la détermination de l'équilibre de Nash dans le premier jeu

Nous commençons ici par créer des groupes de stratégies fournissant des gains identiques à l'opérateur. Nous étudions ensuite les relations de domination entre ces différents groupes, ce qui permettra finalement d'identifier les équilibres de Nash.

Analyse de la stratégie de l'opérateur

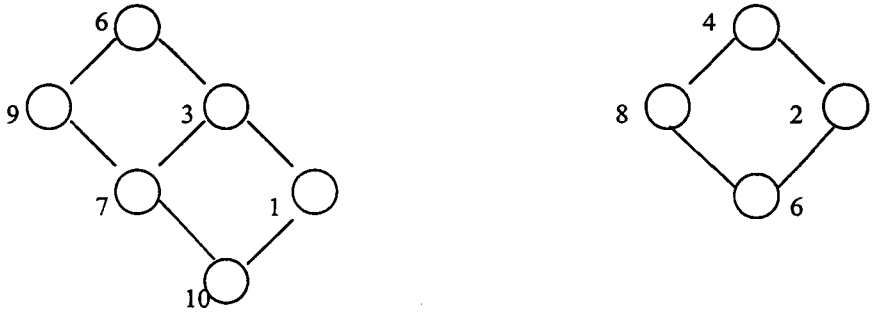
Dans le tableau suivant, les 10 gains possibles pour l'opérateur sont codés 0 et 1. Cela permettra par la suite d'étudier les relations de domination entre ces différents gains.

Tableau : Gains possibles de l'opérateur

		R	P_m	P_E	P_G	C_G	C_m
1	$R - C_G$	1	0	0	0	-1	0
2	$R + P_m - C_m$	1	1	0	0	0	-1
3	$R + P_E - C_G$	1	0	1	0	-1	0
4	$R + P_E + P_m - C_m$	1	1	1	0	0	-1
5	$R + P_E + P_G - C_G$	1	0	1	1	-1	0
6	$P_m - C_m$	0	1	0	0	0	-1
7	$P_E - C_G$	0	0	1	0	-1	0
8	$P_m + P_E - C_G$	0	1	1	0	0	-1
9	$P_E + P_G - C_G$	0	0	1	1	-1	0
10	$-C_G$	0	0	0	0	-1	0

Nous pouvons maintenant établir des relations de domination entre ces différents gains. Une manière efficace et aisément lisible de représenter ces relations de domination est de construire un diagramme de Hasse (DEAN, 1990). Dans ce type de diagramme, quand un gain est strictement dominé par un autre, les deux sont reliés par une ligne et la stratégie dominante est située à un niveau supérieur du diagramme. Par exemple, dans la figure de gauche ci-dessous, le gain 5 est strictement supérieur aux gains 9 et 3, et par transitivité supérieur à 7, 1 et 10. Il s'avère parfois nécessaire, comme c'est le cas ici, de représenter plusieurs diagrammes de Hasse quand les gains ne sont pas strictement comparables. Notons toutefois que ces relations ne prennent pour l'instant pas en compte les hypothèses formulées au cours du chapitre. Ces hypothèses sont rajoutées par la suite, et ce sont elles qui permettront de comparer les gains qui n'étaient pas, jusque là, strictement comparables.

Figure : Relations de domination concernant les gains de l'opérateur, hors hypothèses spécifiques

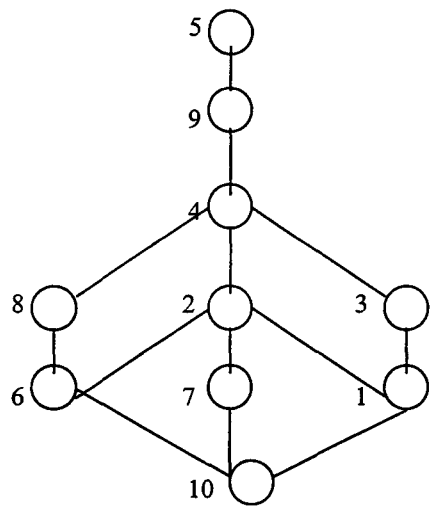


Nous ajoutons maintenant les hypothèses spécifiques, soit :

$$P_G > P_m > P_E$$
$$P_G - C_G > P_m - C_m + R > 0$$
$$R > C_G > C_m > 0$$
$$P_m - C_m > 0$$

En prenant en compte ces hypothèses, les relations de domination peuvent maintenant être représentées de la manière suivante.

Figure : Relations de domination concernant les gains de l'opérateur, en tenant compte des hypothèses spécifiques



Les deux gouvernements

La même méthode est maintenant répétée pour les gains des deux autres joueurs, le gouvernement du pays d'origine et le gouvernement du pays d'accueil.

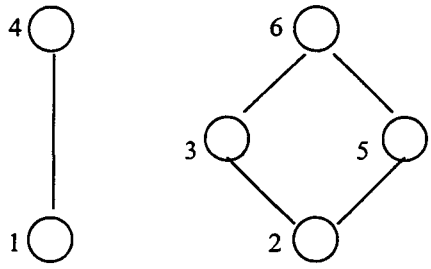
Tableau : Gouvernement du pays d'origine (H)

		P_p	P_O	r_d	r_i	s
1	$P_p - r_i$	1	0	0	-1	0
2	$-r_d$	0	0	-1	0	0
3	0	0	0	0	0	0
4	$P_p + P_O - r_i + s$	1	1	0	-1	1
5	$-r_d + s$	0	0	-1	0	1
6	$P_O + s$	0	1	0	0	1

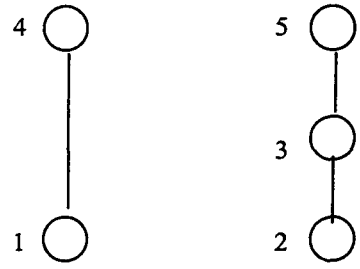
Tableau : Gouvernement du pays d'accueil (F)

		P_p	P_O	r_d	r_i
1	$P_p - r_i$	1	0	0	-1
2	$-r_d$	0	0	-1	0
3	0	0	0	0	0
4	$P_p + P_O - r_i$	1	1	0	-1
5	P_O	0	1	0	0

Gouvernement du pays d'origine



Gouvernement du pays d'accueil

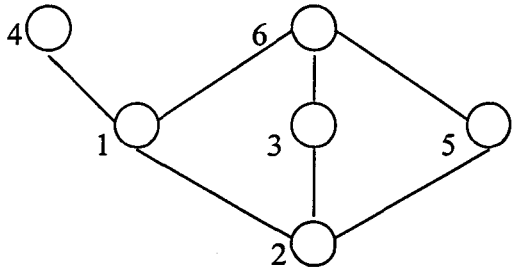


On pose ensuite les hypothèses formulées lors de la construction du jeu :

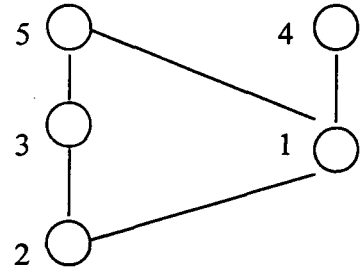
$$P_O > P_p$$
$$P_p - r_i > 0$$

On obtient alors :

Gouvernement du pays d'origine



Gouvernement du pays d'accueil



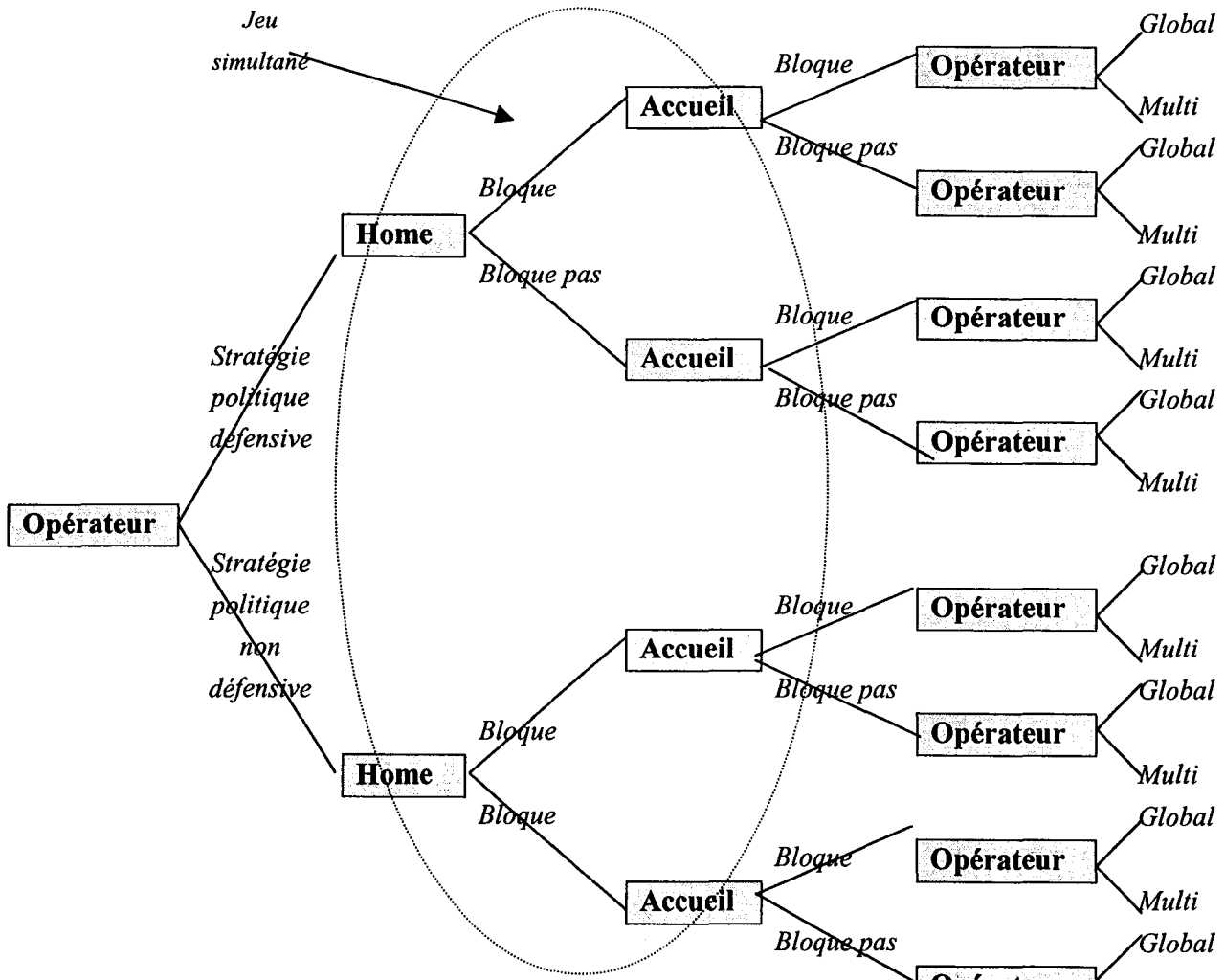
Détermination des équilibres de Nash

La méthode suivie ici est de partir d'un équilibre, puis de montrer que, pour cet équilibre, chaque acteur joue bien la meilleure stratégie possible pour lui compte tenu de ce que jouent les autres acteurs. Dans ce cas, on a bien en effet un équilibre de Nash.

Dans notre jeu, dans la mesure où les deux gouvernements jouent simultanément, la structure du jeu est celle du dilemme du prisonnier. Seules quatre stratégies sont alors possibles pour l'opérateur, compte tenu de ce que les deux gouvernements vont jouer: 1, 2, 6 et 10. En se référant au diagramme de Haase tracé précédemment pour l'opérateur, 2 domine strictement 1, 6 et 10. Donc 2 représente un équilibre de Nash dans ce jeu.

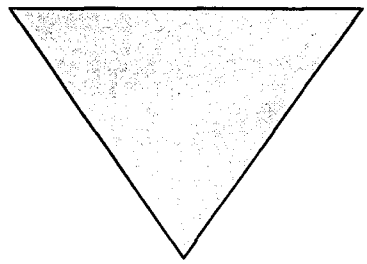
La solution 2 ne peut en outre être obtenue que dans un cas: quand l'opérateur joue une stratégie politique défensive sur son marché domestique, et une stratégie multidomestique à l'international. Dans ce cas, les deux gouvernements décident de bloquer l'alliance globale proposée par l'opérateur (gains 1 et 1 respectivement pour chacun des gouvernements).

ANNEXE 5. Le jeu sous sa forme extensive



Opérateur	Home	Accueil	
$R-C_G$	P_p-r_i	P_p-r_i	
$R+P_M-C_M$	P_p-r_i	P_p-r_i	(1)
$R+P_E-C_G$	P_p-r_i	$-r_d$	
$R+P_M-C_M+P_E$	P_p-r_i	$-r_d$	
$R-C_G$	$-r_d$	P_p-r_i	
$R+P_M-C_M$	$-r_d$	P_p-r_i	
$R+P_G-C_G+P_E$	0	0	
$R+P_M-C_M+P_E$	0	0	
$-C_G$	$P_o+P_p-r_i+s$	$P_o+P_p-r_i$	
P_M-C_M	$P_o+P_p-r_i+s$	$P_o+P_p-r_i$	(3)
P_E-C_G	$P_o+P_p-r_i+s$	$-r_d$	
$P_M-C_M+P_E$	$P_o+P_p-r_i+s$	$-r_d$	
P_E-C_G	$s-r_d$	$P_o+P_p-r_i$	
P_M-C_M	$s-r_d$	$P_o+P_p-r_i$	
$P_G-C_G+P_E$	P_o+s	P_o	(2)
$P_M-C_M+P_E$	P_o+s	P_o	

CONCLUSION GÉNÉRALE



Section 1. Résultats de la recherche concernant les stratégies des anciens monopoles au cours du processus de déréglementation

1. Retour sur l'analyse empirique : quelle validation du cadre théorique proposé ?
2. Contributions à l'analyse des stratégies des anciens monopoles
3. Limites et perspectives pour des recherches futures

Section 2. Contributions à d'autres champs

1. Contributions portant sur les stratégies politiques des entreprises
2. Contributions concernant les processus de déréglementation
3. Contributions concernant la théorie institutionnelle de la firme

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette conclusion est divisée en deux parties. Nous commençons par présenter les résultats de notre recherche, sa contribution ainsi que ses limites en ce qui concerne les stratégies des entreprises déréglementées. Nous pensons toutefois que les apports potentiels de cette thèse ne se limitent pas à ce sujet. Incidemment, les difficultés théoriques rencontrées pour traiter ce sujet nous ont poussé à explorer plusieurs domaines fondamentaux pour l'économie et le management stratégique, cette réflexion étant alors à l'origine d'une contribution potentielle plus large. Nous présentons donc dans une seconde partie notre contribution à plusieurs autres courants :

- la littérature en management portant sur les stratégies politiques des firmes ;
- l'analyse économique de la réglementation en ce qui concerne la nature des processus de déréglementation et leur déroulement ;
- la Nouvelle Economie Institutionnelle, l'Ecole autrichienne et la théorie de la ressource pour ce qui est de la théorie de la firme.

Section 1. Résultats de la recherche concernant les stratégies des anciens monopoles au cours du processus de déréglementation

Le présent travail a eu pour objectif d'examiner les stratégies des anciens monopoles, ainsi que leur évolution, au cours d'un processus de déréglementation. Plus spécifiquement, le point de départ de notre analyse était de considérer que l'aspect le plus original, et rendant le cas de ces entreprises réellement spécifique, était l'intégration d'activités économiques et politiques au cœur de leur stratégie. Nous avons alors montré que toute la difficulté de l'exercice résidait dans une meilleure compréhension (1) de la nature dynamique et institutionnelle du processus de déréglementation, et (2) de la manière avec laquelle la firme intégrait au sein d'une même stratégie ressources existantes et développement de ressources nouvelles.

Cette réflexion nous a conduit à formuler un corpus de propositions théoriques relatives (1) à l'existence de coûts d'intégration des ressources économiques et politiques au sein de la firme déréglementée, (2) à l'influence de la gouvernance réglementaire sur la valeur des ressources politiques traditionnelles des anciens monopoles et sur le développement de nouvelles ressources

politiques, et (3) aux conséquences de velléités d'expansion internationale sur la stratégie intégrée de ces firmes. Ces propositions ont ensuite été testées ou illustrées empiriquement pour le cas des opérateurs de télécommunications en Europe de 1983 à 1998. Nous commençons ici par les résultats de cette analyse empirique, et donc la confrontation de notre cadre théorique avec la réalité des processus de déréglementation. Nous présenterons ensuite ce qui nous semble être les contributions essentielles de notre recherche à l'analyse des stratégies des anciens monopoles au cours d'un processus de déréglementation.

§ 1. Retour sur l'analyse empirique : quelle validation du cadre théorique proposé ?

L'approche théorique proposée au chapitre IV a mis en lumière à la fois des relations théoriques fondamentales et une réflexion sur l'évolution de la stratégie des anciens monopoles. Nous considérons ces deux aspects successivement.

A. Analyse des relations clés

Notre analyse théorique reposait avant tout sur trois relations théoriques centrales :

1. L'existence de coûts spécifiques lors de l'intégration par la firme de ressources politiques existantes et de ressources économiques en phase de renouvellement rapide. Ces coûts reposent essentiellement sur l'engagement (*commitment*) que l'ancien monopole est obligé de réaliser dans sa relation avec les pouvoirs publics pour s'assurer de freiner efficacement le processus de déréglementation ;
2. La valeur des ressources politiques traditionnelles de l'ancien monopole tend à décroître lorsque la gouvernance réglementaire évolue au cours du processus de déréglementation ;
3. Les velléités d'expansion internationale de l'ancien monopole tendent à la fois à créer des coûts d'intégration et à remettre en cause la valeur de ses ressources politiques traditionnelles.

Les trois chapitres empiriques nous ont permis de confronter ces propositions avec la réalité, avec les résultats suivants.

Notre analyse empirique des opérateurs de télécommunications européens de 1983 à 1998 a d'abord permis de mettre en lumière l'existence des coûts d'intégration entre activités économiques et activités politiques au sein de l'ancien monopole. Nous avons montré au chapitre V que le maintien des ressources politiques traditionnelles de l'ancien monopole avait globalement un effet dépressif sur sa capacité à renouveler son stock de ressources économiques. Nous avons aussi montré que ces coûts d'intégration constituaient un effet indépendant de la rente détenue ou attendue par l'ancien monopole. En d'autres termes, même si la baisse de la rente anticipée par ce type d'entreprise est faible, c'est à dire par exemple si le processus de déréglementation est très lent à introduire une réelle concurrence, la firme peut toutefois en venir à renoncer à ses activités politiques défensives pour favoriser le développement de ses ressources économiques. Dans ce cas, la transformation stratégique de l'ancien monopole ne repose pas uniquement sur une évolution des mécanismes d'incitation venant de l'environnement économique de la firme, mais aussi sur des mécanismes internes dépendant de sa propre stratégie et de sa propre organisation.

Toutefois, le chapitre V nous a aussi amené à constater que toutes les ressources économiques et politiques, une fois intégrées, ne présentent pas des coûts d'intégration similaires. Dans le cas des anciens monopoles de télécommunications, certaines ressources politiques semblent créer des coûts d'intégration importants lorsqu'elles sont combinées avec certaines ressources économiques, mais pas avec d'autres. Il apparaît même que le maintien de certaines ressources politiques permet un meilleur développement de certaines ressources économiques, notamment les plus traditionnelles. Sur le long terme, cela ne remet pas en cause notre approche : il y a un moment où l'ancien monopole est contraint de renoncer à certaines ressources politiques s'il veut développer le plus efficacement possible ses ressources économiques.

La seconde relation fondamentale étudiée par notre analyse empirique est celle qui relie l'évolution de la gouvernance réglementaire et la valeur des ressources politiques traditionnelles de l'ancien monopole. Cette relation a été principalement considérée au chapitre VI à travers l'exemple de British Telecom. Les relations observées vont là encore dans le sens des propositions théoriques formulées, mais en réclamant un certain approfondissement de la théorie. Le cas BT montre en effet une relation entre la valeur des ressources politiques de la firme et l'évolution de la gouvernance

réglementaire, mais met surtout en lumière le fait que c'est la partie informelle des règles composant cette gouvernance qui importe le plus. Or, l'évolution des règles informelles composant la gouvernance réglementaire a été observée comme étant très dépendante des comportements entrepreneuriaux ou innovants adoptés par l'autorité de régulation, dans ce cas l'Oftel. Une meilleure compréhension de ce type de phénomène tient alors à l'analyse des mécanismes d'incitation poussant les membres de l'autorité de régulation à adopter ces comportements suffisamment innovants. La recherche existante est sur ce point encore assez limitée.

Le chapitre VI a aussi permis de mettre en relation la baisse de valeur des ressources politiques de l'ancien monopole et l'évolution de sa stratégie intégrée. La stratégie défensive intégrée n'étant plus totalement satisfaisante lorsque la transformation de la gouvernance réglementaire devient significative, la firme se tourne vers une stratégie proactive intégrée où de nouvelles ressources politiques sont développées pour soutenir le développement des ressources économiques. L'étude du cas BT est sur ce point intéressante, car elle permet une analyse exploratoire de ces nouvelles ressources politiques. Ces nouvelles ressources politiques développées par l'ancien monopole y apparaissent avoir deux objectifs : permettre à la firme de saisir les opportunités découvertes sur les marchés économiques déréglementées, et lutter contre la re-régulation du secteur que ne manquent pas de provoquer les nouvelles autorités de réglementation dont le pouvoir est né de la déréglementation. Les nouvelles ressources politiques développées par l'ancien monopole sont très orientées vers l'international dans le cas des télécommunications, mais ne garantissent pas en elles-mêmes un avantage concurrentiel. Elles ne peuvent contribuer à l'avantage concurrentiel de l'entreprise qu'en servant de support au développement des ressources économiques.

La dernière proposition importante concernait l'impact de l'expansion internationale de l'ancien monopole sur sa stratégie intégrée. Le chapitre VII a montré que des coûts d'intégration stratégiques existaient aussi dans ce cas, et que ces coûts pouvaient mener l'entreprise à changer de stratégie. Toutefois, il est nécessaire pour ce faire que l'environnement institutionnel international parvienne à un certain niveau de stabilité pour que l'ancien monopole décide de renoncer à la stratégie défensive intégrée. Tant que les gouvernements n'ont pas bâti leur relation sur des engagements crédibles, l'expansion internationale n'est pas un facteur de changement de la stratégie

de l'ancien monopole car seule est vraiment possible l'entrée dans des pays avec lesquels les questions de réciprocité n'existent pas. En revanche, dès que la déréglementation est suffisamment engagée sur les différents marchés pour permettre l'apparition d'engagements crédibles entre les états, il devient vite crucial pour l'ancien monopole de ne pas se laisser distancer par ses principaux concurrents internationaux et donc de renoncer à la stratégie défensive intégrée qui ne permet pas une stratégie internationale totalement ambitieuse.

Tableau 41 : Comparaison entre les résultats escomptés par l'analyse empirique et ceux obtenus : contributions de l'analyse empirique

	Propositions essentielles	**Principaux résultats obtenus**
Chapitre V	L'intégration des ressources politiques traditionnelles et de ressources économiques en phase de développement crée des coûts d'intégration au cœur des anciens monopoles de télécommunications	Le maintien de ressources politiques traditionnelles ralentit significativement le développement de ressources économiques nouvelles au sein de l'ancien monopole. Toutefois, les effets constatés ne sont pas uniformes. Les coûts d'intégration sont plus importants avec certaines ressources qu'avec d'autres.
Chapitre VI	L'évolution de la gouvernance réglementaire remet en cause la valeur des ressources politiques traditionnelles de l'ancien monopole, et l'incite donc à développer de nouvelles ressources politiques	La proposition n'est confirmée que l'évolution des règles formelles qui composent la gouvernance s'accompagne d'une transformation des règles informelles. Cette évolution en profondeur prend du temps, si bien que la transformation stratégique de l'ancien monopole prend elle-aussi du temps.
Chapitre VII	Les questions de réciprocité lors de l'expansion internationale poussent les anciens monopoles de télécommunications à remettre en cause leur stratégie défensive intégrée	Cela n'est vrai dans les télécommunications qu'à deux conditions : - L'existence d'engagements crédibles dans les relations entre Etats - Lorsque le type d'expansion internationale choisi crée des problèmes de réciprocité entre les Etats De plus, la séquence dans laquelle se déroule le processus de déréglementation a elle-aussi son importance. Cela joue à deux niveaux : - L'ancien monopole dispose-t-il encore de perspectives de rentes conséquentes lorsqu'il se lance dans une expansion internationale ; - L'ancien monopole n'a-t-il pas déjà développé des ressources économiques internationales pour des opérations ne posant pas de problème de réciprocité.

Le tableau 41 résume les résultats obtenus lorsque ces trois propositions centrales ont été confrontées à la réalité du secteur des télécommunications en Europe. Notre analyse, fondée sur un modèle simple de théorie des jeux permettant de structurer notre discussion de cas, souligne toutefois plusieurs autres points. D'abord, certains opérateurs comme Telefonica choisirent de se spécialiser

dans une stratégie d'expansion vers des pays ne posant pas de problème de réciprocité. Dans ce cas, les coûts d'intégration stratégiques associés à l'internationalisation disparaissent eux-aussi et l'ancien monopole ne se trouve pas dans l'obligation de renoncer à sa stratégie défensive intégrée sur son marché national. Plus l'opérateur acquiert de savoir-faire dans ce type de stratégie, moins il est incité à changer de stratégie intégrée.

A l'inverse, un opérateur est incité à accélérer le développement de la réciprocité et ainsi poser les bases d'une expansion internationale ambitieuse lorsque la rente qu'il espère conserver sur son marché national tend à baisser. La rente attendue accompagne donc là encore les coûts d'intégration stratégiques pour précipiter le changement de stratégie intégrée de l'ancien monopole.

Au final, notre analyse confirme l'importance fondamentale de trois facteurs pour comprendre l'évolution du comportement stratégique de l'ancien monopole : la rente attendue, la valeur des ressources et les coûts d'intégration des activités économiques et politiques de la firme. La seconde partie de nos résultats s'appuie sur ces différents concepts clés pour mettre en lumière la dynamique d'évolution des stratégies de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation.

B. Analyse générale de l'évolution des stratégies intégrées de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation

Notre réflexion théorique nous a non seulement amené à introduire les relations clés étudiées ci-dessus, mais aussi à proposer une réflexion concernant l'évolution de la stratégie de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation. Notre approche empirique n'a pas été totalement tournée vers l'étude de cette évolution, mais plusieurs remarques peuvent toutefois être faites concernant les opérateurs de télécommunications en Europe.

Notre analyse empirique a mis l'accent sur une dynamique d'évolution du comportement stratégique de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation. L'ancien monopole démarre par une stratégie du statu quo, vite relayée par une stratégie défensive intégrée. L'ancien monopole conserve cette stratégie défensive intégrée le plus longtemps possible, jusqu'à ce que les trois facteurs mis en lumière ci-dessus (rente, coûts d'intégration et valeur des ressources politiques de l'ancien monopole) rendent cette stratégie très difficile à poursuivre. L'ancien monopole tend

alors à adopter une stratégie adaptative intégrée, pour laquelle la stratégie politique n'est pas déterminée à l'avance mais est adaptée au fur et à mesure compte tenu des nécessités du développement de ressources économiques nouvelles.

Notre travail montre ainsi que la rente attendue n'est pas un facteur suffisant pour expliquer l'évolution de la stratégie intégrée de l'ancien monopole. Notre travail met l'accent sur deux types de facteurs. D'abord, des coûts d'intégration (organisationnels ou stratégiques) apparaissent au sein de l'entreprise lorsqu'une stratégie intégrée est mise en place. Dans le cas de l'ancien monopole, ces coûts d'intégration sont d'autant plus importants que les membres de la firme (employés, managers) découvrent de nouvelles opportunités de profit, et tentent ainsi de développer les ressources économiques correspondantes. Le développement de ces ressources économiques nouvelles est de plus en plus freiné par le maintien du statu quo sur les ressources politiques existantes. Dans cette optique, ces ressources économiques nouvelles se développent plus lentement et sont de moindre valeur que si l'ancien monopole avait renoncé à ses ressources politiques traditionnelles, c'est à dire s'il avait adopté une stratégie intégrée différente. Plus ces coûts d'intégration entre les deux types d'activités deviennent importants, plus l'incitation est forte pour les dirigeants de la firme de renoncer à cette stratégie défensive intégrée, et d'en adopter une de nature différente.

La nature du processus de déréglementation implique toutefois que l'ancien monopole ne peut se passer d'une stratégie intégrant activités économiques et activités politiques. En effet, le processus de déréglementation conserve un caractère extrêmement incertain, voire même de plus en plus incertain, dans la mesure où d'autres acteurs essaient de l'influencer dans le sens de leur intérêt en recourant eux-aussi à des activités politiques. L'évolution de la gouvernance réglementaire leur permet d'être plus efficaces que par le passé pour ce faire, et de tenter d'imposer de nouvelles réglementations. Le processus de déréglementation n'est donc pas seulement constitué d'une remise en cause des réglementations existantes, mais aussi d'une évolution des règles du jeu sur le marché politique (gouvernance réglementaire) et de la création de nouvelles réglementations. Ces deux derniers aspects rendent nécessaires le développement par l'ancien monopole de nouvelles ressources politiques lui permettant de participer à la conception et à la mise en place des nouvelles réglementations.

Abandonnant la stratégie défensive intégrée, l'ancien monopole ne se tourne donc pas vers une stratégie fondée purement sur le développement de ressources économiques nouvelles, mais vers une stratégie proactive intégrée où le développement de nouvelles ressources économiques s'accompagne du développement de nouvelles ressources politiques. Dans le cadre de cette stratégie, les activités politiques de l'ancien monopole ne sont plus nécessairement défensives ou offensive, mais flexibles en fonction des opportunités économiques découvertes et poursuivies. L'ancien monopole tend donc à se plus prendre d'engagement stratégique (*commitment*) sur le marché politique, pour mieux conforter le processus d'engagement sur les marchés économiques. Les nouvelles ressources politiques ne garantissent pas à elle-seule un avantage concurrentiel durable, mais participent au bon développement des ressources économiques qui seront, elles, le ferment de l'avantage concurrentiel futur de la firme.

Le tableau 42 représente l'évolution stratégique de l'ancien monopole mise en lumière dans notre thèse.

Tableau 42 : Evolution des stratégies intégrées de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation

Activités économiques / Activités politiques	**Stratégie focalisée sur l'utilisation des ressources politiques traditionnelles (héritées de la réglementation)**	**Stratégie focalisée sur le développement de nouvelles ressources politiques**
Stratégie focalisée sur l'utilisation des ressources économiques traditionnelles (héritées de la réglementation)	STRATEGIE DU STATU QUO	STRATEGIE OPPORTUNISTE INTEGREE
Stratégie focalisée sur le développement de nouvelles ressources économiques	STRATEGIE DEFENSIVE INTEGREE	STRATEGIE PROACTIVE INTEGREE

Baisse de la rente attendue

-Hausse des coûts d'intégration
-Baisse de la valeur des ressources politiques
-Expansion internationale

§ 2. Contributions à l'analyse des stratégies des anciens monopoles

Nous nous tournons maintenant vers les contributions de cette thèse pour l'analyse des stratégies des anciens monopoles. Il y a deux manières de présenter ces contributions. L'une tient à

l'analyse positive, et tend à mettre en lumière les facteurs qui permettent d'expliquer l'évolution de la stratégie intégrée de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation. Ce mode d'analyse est plus lié à l'analyse économique. L'autre manière, d'essence normative, tend à montrer pourquoi une stratégie est supérieure à une autre dans le cas de cet ancien monopole. Ce dernier mode d'analyse est lui plus en phase avec le management stratégique. Nous considérons successivement ces deux aspects pour mettre en valeur notre travail.

A. Contributions théoriques : Analyse positive

Notre travail constitue d'abord une première tentative de mise en ordre des différentes stratégies intégrées que peuvent adopter les anciens monopoles au cours du processus de déréglementation. De précédents travaux ont étudié les stratégies économiques mises en œuvre par ces firmes (CAVE et WILLIAMSON, 1996 ; REGER et alii, 1992 ; SMITH et GRIMM, 1987). D'autres, toutefois moins nombreux, se sont attachés à analyser les stratégies politiques de ces entreprises (CAWSON et alii, 1990 ; DERTHICK et QUIRCK, 1985). Aucun travail de notre connaissance ne proposait une réelle analyse de l'intégration de ces différents types d'activités. Il s'agit pourtant là d'un aspect crucial pour la compréhension de la stratégie de ces firmes, et plusieurs auteurs appelaient de leurs vœux une tel cadre théorique (RUSSO, 1992 ; VIETOR, 1994). Notre contribution la plus évidente est donc de proposer un cadre théorique permettant de comprendre ce type de phénomène. Il convient en outre de noter que, même si notre analyse empirique s'est concentrée sur le cas des télécommunications en Europe, le cadre théorique a été développé à un niveau de généralité le rendant applicable à n'importe quel autre type d'entreprise déréglementée. De nombreux exemples tirés d'industries différentes ont d'ailleurs été proposés aux chapitres I, II et IV pour appuyer cette proposition.

Notre travail ne se contente pas, néanmoins, de proposer une typologie des comportements stratégiques des anciens monopoles. Nous nous appuyons plutôt sur cette typologie pour comprendre l'évolution des stratégies de ces firmes. Il s'agit là de notre seconde contribution. Nous mettons en lumière à la fois les critères qui guident cette évolution (la rente attendue, la valeur des ressources de la firme et les coûts d'intégration des activités économiques et politiques), puis deux grands chemins

d'évolution (l'un partant de la stratégie du statu quo, passant par la stratégie défensive intégrée et débouchant sur la stratégie proactive intégrée ; l'autre partant aussi de la stratégie du statu quo, mais évoluant vers la stratégie opportuniste intégrée et débouchant finalement sur la stratégie proactive intégrée). Là encore, il s'agit à notre sens d'une contribution importante dans la mesure où les quelques travaux réalisés dans le domaine mettaient l'accent uniquement sur les incitations engendrées par le changement de réglementation (baisse de la rente, baisse de la valeur des ressources économiques des anciens monopoles) (DOWLING et alii, 1994), mais ne prenaient pas en compte les possibilités dont disposent ces firmes pour influencer l'évolution de leur environnement externe et les autres éléments qui en découlent (valeur des ressources politiques des firmes, coûts d'intégration).

B. Contribution théorique : Analyse normative

En introduction, nous rappelions la question posée par PRAHALAD et HAMEL (1994 : 14) dont la formulation était : *«The nature of rapid industry transformations is creating a need for managers not only to recognize and manage existing competencies in a firm, but to rapidly acquire new ones. Sometimes, firms have to discard competencies to enable them to adapt to new realities. For example, (...) how do regulated, domestic providers of telecommunications services rapidly transform themselves into competitive, global players - the task confronting RBOCs, British Telecom, and AT&T? »*. La réponse apportée à cette question par notre thèse tient en trois points.

1. La stratégie défensive intégrée est la meilleure stratégie pour l'ancien monopole au début du processus de déréglementation, compte tenu à la fois des caractéristiques des marchés économiques et politiques, ainsi que des ressources politiques dont dispose cette firme pour freiner le processus de déréglementation. Ce point rejoint plusieurs études des cas réalisées par le passé (CAWSON et alii, 1990 ; DERTHICK et QUIRCK, 1985 ; VIETOR, 1994), ainsi que la littérature sur les stratégies politiques des entreprises (BARON, 1993 ; KEIM et ZEITHAML, 1986 ; SCHULER, 1996).

2. Notre analyse empirique montre que l'ancien monopole peut prolonger l'efficacité de cette stratégie défensive intégrée. Toutefois, trois facteurs tendent à limiter son efficacité au fur et à mesure de l'évolution du processus de déréglementation. D'abord, des coûts d'intégration

stratégiques, organisationnels ou réglementaires, qui réduisent l'intégration des activités politiques défensives et du développement de ressources économiques au sein de l'ancien monopole. Ensuite, des changements profonds de la gouvernance réglementaire, qui réduisent la valeur des ressources politiques traditionnelles et appelant au développement de nouvelles. Enfin, des perspectives d'expansion internationale et la complexité d'articuler celles-ci avec des activités politiques défensives sur le plan national. Quand l'avancée du processus de déréglementation vient à donner une place importante à ces trois facteurs, la stratégie défensive intégrée n'est plus la stratégie optimale pour l'ancien monopole. En effet, cette stratégie freine plus qu'elle ne favorise le développement des ressources économiques qui garantiront l'avantage concurrentiel futur de l'entreprise.

3. L'ancien monopole doit alors se tourner vers une stratégie adaptative intégrée, qui requiert non seulement un renouvellement des ressources économiques de la firme, mais aussi un renouvellement de ses ressources politiques. Ces nouvelles ressources politiques doivent alors être entièrement dédiées au développement de nouvelles ressources économiques, tout en permettant à l'ancien monopole de conserver une influence tangible sur le processus de déréglementation. Il s'agit là d'une tache difficile car, pour favoriser le développement des ressources économiques nouvelles, il est nécessaire de mettre en place une organisation très flexible des activités politiques de la firme. Or, la flexibilité empêche la mise en place de contrats implicites de long terme avec les autorités politiques ou réglementaires, et réduit donc potentiellement l'impact des ressources politiques de la firme sur le processus de décision réglementaire. On peut déduire de cette analyse que ce sont les entreprises qui parviendront à développer ces ressources politiques flexibles mais néanmoins efficaces sur le marché politique qui seront les plus à même de développer rapidement leurs ressources économiques tout en aménageant des réglementations avantageuses ou du moins peu désavantageuses. A terme, ce sont ces entreprises qui obtiendront les meilleures performances sur ce marché re-réglementé. Ce dernier lien reste bien entendu à prouver, et devra faire l'objet d'analyses empiriques approfondies.

C. Contributions empiriques

Même si nous considérons que notre apport est avant tout théorique, l'analyse empirique proposée ne nous semble toutefois pas être dénuée d'intérêt, et comprend en elle-même plusieurs apports.

a. De l'intérêt d'articuler plusieurs approches empiriques

Elle illustre d'abord l'intérêt de recourir à plusieurs méthodologies différentes pour considérer différents aspects d'une question aussi complexe et peu étudiée que la stratégie des anciens monopoles. Nous avons en effet eu recours à une approche économétrique reposant sur le recueil de données quantitatives, à une étude de cas approfondie et à une étude de cas comparative s'appuyant sur la théorie des jeux. Chacune de ces approches a permis de valider empiriquement des aspects différents de la théorie, mais aussi de l'enrichir. Une autre méthode que l'étude de cas, par exemple, n'aurait pas permis de mettre en lumière l'importance très grande des règles informelles au sein de la gouvernance réglementaire, ainsi que leur impact sur la stratégie intégrée de la firme. De même, notre approche imposait certaines comparaisons entre les opérateurs présents dans notre échantillon, et l'utilisation de la théorie des jeux a permis une plus grande rigueur dans ces comparaisons. Enfin, dans le sillage des travaux de BARON (1997), la théorie des jeux est particulièrement indiquée pour analyser des situations où l'environnement institutionnel des firmes est international et non plus seulement national.

b. La question de l'opérationnalisation des ressources politiques de la firme

Une autre contribution empirique de notre thèse, plus spécifique, concerne la mesure et l'opérationnalisation des ressources politiques de la firme et de leur évolution. Comme l'ont noté HILLMAN et alii (1999), KEIM et BAYSINGER (1988) ou SCHULER (1996), la mesure empiriques des ressources politiques des firmes constituent un défi majeur pour la recherche empirique en ce domaine. L'approche novatrice que nous proposons ici est d'abord fondée sur notre réflexion théorique concernant la nature des ressources politiques de l'ancien monopole. Nous avons d'abord proposé de considérer les ressources politiques de la firme comme des contrats implicites entre cette firme et des acteurs politiques ou bureaucratiques. Le chapitre V a montré que cette

proposition théorique a aussi une implication forte au niveau empirique. Elle nous permet en effet d'analyser les stratégies politiques des firmes non pas en comptant les actions politiques conduites par la firme (SHAFFER et alii, 2000) ou en observant leur résultat (LENWAY et REHBEIN, 1991), mais en estimant des indicateurs montrant que le contrat était maintenu ou bien qu'il était remis en cause. Nous avons ainsi pris comme indicateur des éléments traditionnels résultant des relations politiques entre la firme et les autorités publiques, telles que le niveau des subventions croisées ou un indicateur de l'impact de l'entreprise sur une dimension macro-économique fondamentale comme le chômage.

Cette démarche nous permet non seulement de mesurer le maintien par l'entreprise de ses ressources économiques traditionnelles ou leur remplacement potentiel par d'autres variables, mais aussi de différencier différentes ressources politiques. Nous avons ainsi distingué dans notre analyse empirique les ressources visant à influencer les décisions bureaucratiques et les ressources visant à influencer les décisions politiques. Il s'agit là d'une contribution importante dans la mesure où cette démarche permet d'analyser trois phénomènes fondamentaux en ce qui concerne les stratégies politiques des entreprises :

- l'évolution des ressources politiques de la firme dans le temps ;
- l'influence des ressources politiques sur les ressources économiques (et vice versa) ;
- la relation entre ressources politiques et stratégie intégrée de la firme.

Aucun travail empirique de notre connaissance ne proposait jusqu'à présent ce type d'analyse. En ce sens, le caractère novateur de notre cadre théorique se retrouve aussi dans l'approche empirique que nous proposons dans cette thèse. Il convient en effet de noter que cette démarche n'est possible que si certains soubassements théoriques sont acceptés par le chercheur, notamment :

- la relation entre la firme et les pouvoirs publics peut être analysée comme un marché politique ;
- les ressources politiques sont constituées, au moins partiellement, de contrats implicites (nés du marché politique) entre la firme et les pouvoirs publics.

§ 3. Limites et perspectives pour des recherches futures

Si nous espérons que cette thèse apporte réellement les contributions mises en lumière précédemment, nous n'en sommes pas moins conscient qu'elle conserve certaines limites, que des recherches futures pourraient s'attacher à dépasser. Nous considérons d'abord le volet théorique, avant de se tourner vers le volet empirique.

A. Perspectives de développements théoriques

Nous considérons ici deux grandes directions dans lesquelles notre approche théorique peut être élaborée : la nature des coûts d'intégration et le comportement stratégique que nous avons appelé stratégie proactive intégrée.

a. Pour une meilleure compréhension de la nature des coûts d'intégration

Notre analyse empirique supporte l'idée que l'intégration des activités économiques et politiques de la firme ne se passe pas sans coût. Toutefois, les résultats affichent des différences importantes selon les ressources économiques et politiques considérées. Notre cadre empirique n'est pour l'instant pas véritablement en mesure d'expliquer ce type de phénomène de manière totalement convaincante. Une réflexion plus approfondie, à la fois théorique et empirique, reste donc à mener. Elle nécessite probablement de disposer de critères plus précis permettant de différencier les différents types de ressources politiques et économiques de l'ancien monopole. Ce travail théorique reste à mener.

b. Exploration de la stratégie proactive intégrée

La stratégie proactive intégrée tient une place particulière dans notre construction. Elle est en effet présentée comme le point d'arrivée des évolutions stratégiques des anciens monopoles. Cela nécessite toutefois deux remarques. D'abord, il ne s'agit nullement d'un point final. Comme le montre notre analyse de la firme, ces organisations continuent à évoluer au cours du temps, c'est à dire à développer des ressources nouvelles tout en renonçant à certaines de leurs ressources existantes.

De plus, nous avons présenté la stratégie proactive intégrée essentiellement en la comparant à la stratégie défensive intégrée. Cela masque sans doute le fait qu'une réflexion plus approfondie sur le contenu propre à ce type de stratégie devrait être menée. Le chapitre VI de cette thèse, en mettant en lumière certaines ressources politiques nouvelles développées par British Telecom, constitue un premier pas vers cette réflexion. Elle reste toutefois à mener complètement.

Cette question est très proche d'une autre que l'on pourrait formuler de la manière suivante : comment évolue la stratégie intégrée de l'ancien monopole lorsque le processus de déréglementation est très avancé ? Nous avons vu au chapitre II que le processus de déréglementation était notamment constitué d'une évolution de la gouvernance réglementaire et de la création de réglementations nouvelles. Plusieurs questions peuvent découler de cette analyse. Notamment, comment gérer la relation avec les nouvelles autorités de réglementation tout en mettant l'accent sur le constant développement de ressources économiques nouvelles. Beaucoup de travail reste à faire sur cette question, en liaison avec l'analyse des nouvelles gouvernances réglementaires qui apparaissent dans les différents pays en conséquence du processus de déréglementation.

Liée à cette question est aussi celle du développement de ressources politiques nouvelles. Notre cadre théorique fait l'hypothèse que le développement des ressources politiques se fait de la même manière que celui des ressources économiques. Nous avons pourtant noté aussi que les marchés économiques fonctionnaient de manière différente des marchés économiques, et que les ressources politiques étaient ainsi de nature différente des ressources économiques. La cohérence de ces différentes propositions demande à être explorée plus avant.

Un problème central est aussi celui de la relation entre nouvelles ressources politiques et gouvernance réglementaire. L'analyse même de la gouvernance réglementaire reste à parfaire. Notre approche montre notamment que les règles informelles sont plus importantes que les règles formelles. Elles sont toutefois aussi plus difficiles à observer. Un travail conceptuel conséquent reste à mener sur ce point, pour élaborer la distinction proposée par NORTH entre règles formelles et règles informelles et en analyser en profondeur les effets sur la stratégie intégrée de la firme.

c. Influence sur la performance des entreprises déréglementées

Notre cadre théorique, de même que notre analyse empirique, se concentre sur le processus de changement de stratégie des anciens monopoles au cours du processus de déréglementation. L'étape suivante est d'étudier l'impact des différentes stratégies évoquées ainsi que des coûts d'intégration ou la baisse de valeur des ressources sur la performance de ces firmes déréglementées. Il est important que des travaux ultérieurs se consacrent à cette question, la performance étant la variable essentielle pour le management stratégique.

B. La question de la validation empirique

Cette thèse a tenté d'explorer la question de la stratégie des anciens monopoles à la fois sous l'angle théorique, mais aussi sous l'angle empirique. Il y a toutefois plusieurs limites à notre approche sur ce deuxième aspect.

a. La question de la généralisation des résultats

Les mesures employées au chapitre V doivent d'abord être analysées et considérées avec prudence, comme nous le soulignions dans la conclusion de ce chapitre. Les variables utilisées ne sont pas exemptes d'erreur de mesure ou d'interprétation, si bien que mesurer les concepts proposés d'une autre manière permettrait de mettre plus sûrement en valeur leur validité et leur robustesse. Une autre manière de procéder serait de mener une étude par questionnaire auprès d'anciens monopoles. Le défaut d'une telle méthode est qu'elle impliquerait probablement de renoncer à la dimension longitudinale pour se tourner vers une analyse en coupe. Elle rendrait aussi nécessaire de disposer d'un échantillon suffisamment conséquent. Toutefois, ce type de recherche pourrait permettre d'étudier de manière différente et peut être plus approfondie les coûts d'intégration apparaissant au cœur de la firme.

Un autre aspect de cette question est de déterminer des mesures permettant d'effectuer des tests transversaux à plusieurs secteurs. Il serait en effet intéressant, sur le plan empirique, de disposer d'échantillons contenant à la fois des opérateurs de télécommunications, mais aussi des entreprises des secteurs de l'électricité, du gaz, du transport aérien, du transport ferroviaire, etc. Cela permettrait

de remédier aux problèmes soulevés précédemment concernant la généralisation des résultats proposés ici. Cela est évidemment une tâche très difficile car elle suppose de trouver des variables économiques et politiques qui soient comparables d'un secteur à l'autre. Là encore, l'ingéniosité du chercheur sera mise à rude épreuve. Ce serait toutefois la manière la plus efficace de tester et de généraliser (ou du moins de ne pas réfuter la théorie).

Une autre direction possible est de tenter d'élargir non pas les secteurs concernés, mais le nombre d'entreprises au sein d'un même secteur. Cela requiert probablement des comparaisons internationales. Beaucoup d'études ont notamment été réalisées aux Etats Unis. Il serait souhaitable de disposer de solides bases de comparaison avec les entreprises européennes considérées dans cette thèse.

Il convient d'ailleurs de noter que les problèmes de mesure concernent tous les aspects de notre théorie. Les coûts d'intégration, bien entendu, mais aussi la prise en compte des effets de la concurrence et des marchés économiques, et la différenciation entre les effets d'incitation et les effets de fourniture d'information et d'aide à la découverte entrepreneuriale.

b. Validation empirique : le problème d'avoir plusieurs méthodes différentes

Nous avons montré au cours de cette thèse pourquoi nous avions eu recourt à plusieurs méthodes différentes pour notre partie empirique. Cette diversité a toutefois des limites, et pose notamment le problème de valider les différents aspects de notre thèse de manière particulière, c'est à dire sans un mode de test général. Il est alors difficile de comparer l'impact de ces différents aspects. De futurs travaux devraient s'attacher à développer une méthodologie empirique générale permettant d'effectuer ces comparaisons. Des questions continuent de se poser, notamment relatives à la séquence dans laquelle se produisent les trois effets observés et à leur importance relative. Parmi les trois effets considérés (coûts d'intégration, baisse de la valeur des ressources de l'entreprise, expansion internationale), lequel a le plus d'importance dans la transformation stratégique de l'ancien monopole ? Y-a-t-il des liens de causalité entre les trois mécanismes, que nous aurions négligés au cours de notre réflexion ?

c. Validation empirique de la typologie des stratégies intégrées des anciens monopoles

Nous avons proposé, au chapitre IV, une typologie des stratégies intégrées des anciens monopoles. Cette typologie est fondée sur la théorie de la ressource et sur l'analyse des stratégies politiques des firmes. Notre approche empirique n'a toutefois pas tenté de valider cette théorie empiriquement, notre optique ici étant uniquement de l'utiliser comme point d'appui d'une réflexion dynamique intégrant l'évolution du processus de déréglementation. Tester cette typologie peut toutefois faire l'objet d'un travail empirique spécifique intéressant, par exemple en comparant les cas d'anciens monopoles dans différentes industries déréglementées et différentes régions du monde.

Cette réflexion peut d'ailleurs donner naissance à une autre qui viserait à mettre en relation ces stratégies avec les critères d'évolution proposés ici pour en expliquer l'évolution. Nous avons montré que les coûts d'intégration et la baisse de la valeur des ressources politiques étaient les principales raisons qui expliquaient l'évolution d'une stratégie défensive intégrée à une stratégie proactive intégrée. Toutefois, tester le cadre théorique en son entier nécessite aussi de montrer que la baisse de la rente attendue et la baisse de la valeur des ressources politiques étaient les critères principaux guidant l'évolution de ce type d'entreprise d'une stratégie du statu quo à une stratégie opportuniste intégrée, puis que la baisse de la valeur des ressources économiques s'ajoutait aux autres pour pousser l'entreprise à adopter une stratégie proactive intégrée. En d'autres termes, nous avons identifié et illustré une trajectoire d'évolution de la stratégie de l'ancien monopole, mais une autre trajectoire existe qui mérite, elle-aussi, d'être analysée.

Pour notre analyse empirique, nous avons choisi les télécommunications en Europe. Ce secteur présente la particularité de donner une place importante à la technologie. La stratégie économique des anciens monopoles est donc naturellement portée par l'innovation technologique lors du processus de développement de ressources économiques nouvelles. Notre cadre théorique ne pose toutefois pas comme postulat l'existence de cette innovation technologique. Nous avons fait l'hypothèse que relations théoriques proposées restent valides même dans un secteur à plus faible intensité technologique. Il est donc nécessaire et important de tester la validité de ce cadre théorique dans un tel secteur, comme par exemple les transports ferroviaires.

Les contributions de notre thèse à l'analyse du comportement stratégique de l'ancien monopole sont donc significatives et devraient constituer le ferment de nombreuses autres recherches sur le sujet. Nous pensons toutefois que notre contribution ne s'arrête pas à ce domaine. Notre réflexion en profondeur nous a en effet amené à identifier plusieurs autres champs encore relativement vierges. Nous considérons maintenant notre contribution potentielle à ces autres champs.

Section 2. Contributions à d'autres champs

Le développement du cadre théorique présenté ci-dessus s'est appuyé sur plusieurs courants théoriques, notamment la Nouvelle Economie Institutionnelle, l'Economie Autrichienne, la théorie de la ressource et l'analyse des stratégies politiques des entreprises. Dans le domaine de l'analyse de la réglementation et de la théorie de la firme, ces trois champs sont toutefois encore en cours de développement. Nous pensons que notre travail proposent plusieurs contributions permettant de faire progresser ces courants théoriques dans les deux domaines cités. Ce faisant, notre travail soulève aussi de nombreuses questions qui devront être traités ultérieurement dans ces différents domaines. Nous revenons ici à la fois sur ces contributions et sur les questions qu'elles soulèvent, d'abord pour l'analyse des stratégies politiques des entreprises, ensuite pour l'analyse néo-institutionnelle de la déréglementation, et enfin pour la théorie de la firme.

§ 1. Contributions portant sur les stratégies politiques des entreprises

Les considérations précédentes peuvent en fait être étendues, à profit, à la littérature sur les stratégies politiques des entreprises. Nos contributions concernent essentiellement deux domaines : une meilleure compréhension de la nature des ressources politiques de la firme, et l'analyse de ses stratégies intégrées.

A. Marchés politiques et nature des ressources politiques de la firme

Notre première contribution à ce champ concerne la nature des ressources politiques de la firme. Comme nous le notions au chapitre I, plusieurs auteurs ont souligné que la firme disposait de ressources politiques lui permettant d'être performant dans ses stratégies d'influence auprès des

autorités publiques (BARON, 1993 ; BODDEWYN, 1993 ; BODDEWYN et BREWER, 1994 ; DEAN et BROWN, 1995 ; MAIJOOR et VAN WITTELOOSTUIJN, 1996). Certains auteurs ont même proposé des typologies de ces ressources (ATTARÇA, 1999 ; EPSTEIN, 1969 ; OBERMAN, 1993). Pour dépasser la simple typologie issue de l'observation, il convient toutefois d'intégrer au sein de la réflexion concernant la nature des ressources de la firme une autre réflexion concernant le fonctionnement des institutions politiques et bureaucratiques. C'est ce qui a été proposé au chapitre I et au chapitre II de cette thèse. Nous avons notamment vu au chapitre II en quoi la Nouvelle Economie Institutionnelle pouvait être éclairante sur ce point.

a. Nature des ressources politiques de la firme

Même si d'autres travaux en management stratégique ont suggéré d'utiliser de recourir à la Nouvelle Economie Institutionnelle pour étudier les relations firmes-autorités publiques (HILLMAN et KEIM, 1995 ; RUSSO, 1992), notre travail est le premier à proposer une analyse des ressources politiques de la firme reposant sur le concept de contrat implicite. Il y a, à notre sens, un grand intérêt à analyser comme telle l'interface entre les pouvoirs publics et la firme, à la fois sur le plan théorique et sur le plan empirique.

Cette approche permet notamment de proposer une véritable analyse de la valeur des ressources politiques de la firme, une dimension qui a pour l'instant été peu étudiée dans la littérature (qui s'est plus concentrée sur les autres notions d'imitabilité et de substituabilité). En effet, la NEI suggère que la réglementation peut s'analyser comme un contrat implicite entre un demandeur et un offreur de réglementation. Les ressources politiques sont alors l'investissement que doit réaliser la firme pour rendre ce contrat possible. Leur valeur dépend alors :

- de la place des autorités avec lesquelles la firme contracte, au sein de l'environnement institutionnel : plus ces autorités sont puissantes, plus la firme pourra influencer les évolutions réglementaires à son avantage ;
- de la nature des relations de la firme avec ces autorités. Plus la firme aura des relations de long terme et affiché des engagements crédibles envers ces autorités, plus son influence sur la réglementation sera grande.

• des possibilités d'opportunisme dont disposent ces autorités. Compte tenu du faible contrôle dont dispose la firme dans le cadre d'un contrat implicite, l'opportunisme est un danger permanent qui peut réduire considérablement l'influence de la firme sur les décisions réglementaires. C'est notamment le cas si une forte concurrence du côté de la demande de réglementation crée des possibilités d'opportunisme pour des offreurs en situation quasi-monopolistique.

• de la capacité des autorités avec lesquelles la firme contracte à conserver leur place au sein de l'environnement institutionnel. Les ressources politiques de la firme sont en effet très dépendantes des autorités avec lesquelles elle a contracté. Si la gouvernance réglementaire évolue et change les règles du jeu au sein de l'environnement institutionnel, et si les autorités avec lesquelles la firme a contracté sont les perdantes de cette évolution, les ressources politiques de la firme perdent de leur valeur et la firme de son influence sur l'issue des débats réglementaires.

b. Ressources politiques et stratégies politiques

Ces développements théoriques concernant la nature des ressources politiques permettent aussi de pousser plus loin l'analyse des stratégies politiques de la firme. Ces stratégies proposent des opportunités plus nombreuses que sur les marchés économiques, mais avec des moyens beaucoup plus limités pour la firme de limiter les coûts de transaction. En d'autres termes, lorsque les coûts de transaction avec une autorité deviennent trop élevés, la firme ne dispose que de deux choix possibles :

• se diversifier vers des activités où les coûts de transaction avec les autorités réglementaires sont plus faibles (RUSSO, 1992a ; KASHLAK et JOSHI, 1994) ;

• faire évoluer le rapport de force avec l'autorité de tutelle, et développer de nouvelles ressources auprès d'autres autorités (TESKE, 1991).

L'ancien monopole ne doit pas seulement prendre une décision (de type 'freiner ou accélérer') à un instant *t* du processus de déréglementation, mais plutôt décider des *commitments* (engagements de long terme) qui décideront de son avantage concurrentiel futur sur le marché politique (GHEMAWAT, 1991). D'autres travaux pourraient s'inspirer de ce cadre théorique pour analyser notamment la valeur des ressources politiques de la firme.

c. La question du développement de nouvelles ressources politiques

GETZ (1997), dans sa revue de littérature des travaux portant sur les stratégies politiques des firmes, notaient qu'aucune réflexion n'a jamais été menée sur le développement par la firme de ses ressources politiques. Le travail mené au chapitre IV concernant le développement des ressources au sein de la firme et au chapitre VI dans le cadre du cas BT reste évidemment très exploratoire, mais est aussi un des premiers à apporter des éclairages sur ce point. D'abord, le développement de ces ressources dépend des opportunités découvertes sur le marché politique. Ce faisant, les ressources politiques de l'entreprise ont de grandes chances de se développer en phase avec la gouvernance réglementaire. Nous avons vu en effet que cette évolution de la gouvernance réglementaire est un facteur important de contestabilité du marché politique (MITNICK, 1993) et était donc créatrice d'opportunités sur ce type de marché.

L'autre facteur ayant un fort impact sur le développement des ressources politiques nouvelles concerne les coûts d'intégration. Une des raisons principales pour lesquels l'ancien monopole décide de développer de nouvelles ressources est liée à l'existence de ces coûts d'intégration. On peut donc penser que, lors du développement de ses nouvelles ressources politiques, l'ancien monopole cherchera plutôt à réduire ces coûts. Cela jouera un rôle dans la sélection des ressources nouvelles à développer. Dans cette optique, et comme le montre le cas BT, la firme met en place une organisation de ses activités politiques lui permettant d'être le plus flexible possible, c'est à dire de s'adapter au mieux aux besoins de transformation et d'innovation liés au développement de ressources économiques nouvelles.

Ces résultats ne donnent évidemment qu'une vue partielle du phénomène de développement des ressources politiques nouvelles. Ces dimensions ne demandent qu'à être approfondies et validées empiriquement dans de futurs travaux.

B. Les coûts d'intégration des ressources économiques et politiques au sein de la firme

Comme nous le notions précédemment, il s'agit là probablement d'un apport essentiel de notre thèse. Ce résultat ne s'applique toutefois pas seulement au cas des anciens monopoles, mais doit aussi être étendu à n'importe quelle firme. BARON (1993) est le premier à avoir évoqué l'importance

de l'intégration entre les activités économiques et les activités politiques de la firme. Toutefois, les travaux qui ont suivi se sont uniquement concentrés sur les répercussions potentielles de l'action politiques sur les activités économiques de la firme, et n'ont fait qu'ajouter cette dimension à celles, déjà mises en lumière, concernant la nature du marché politique et le choix de la meilleure autorité à viser pour rendre l'action politique efficace (BARON, 1997 ; SHAFFER et alii, 2000). En revanche, l'analyse d'éventuelles répercussions négatives de l'action politique sur les activités économiques de la firme (coûts d'intégration) n'a pas été menée.

Nous proposons ici non seulement une réflexion concernant la nature de ces coûts, mais aussi les fondements d'une analyse systématique de ceux-ci. Nous proposons une nouvelle méthode d'analyse des stratégies intégrées. Comme nous l'avons noté au chapitre I, cette littérature présente des aspects prometteurs mais pas vraiment de contenu théorique propre. Dans quel cas une stratégie intégrée est-elle appropriée ? Quels sont les coûts spécifiques entraînés par une stratégie intégrée ? Quelles sont les conditions de son évolution ? Autant de questions auxquelles notre approche peut aider à répondre, en tout cas dans des travaux futurs.

Alors que les travaux existants portent essentiellement sur le choix de l'autorité vers laquelle se tourner pour parvenir à ses fins, notre thèse montre que, même dans le cas où la bonne autorité est choisie, une stratégie intégrée n'est pas nécessairement une stratégie optimale. En d'autres termes, une bonne analyse de l'environnement institutionnel ne suffit pas. Il faut encore être capable d'analyser correctement la transaction avec cette autorité sur le marché politique, puis les coûts d'intégration avec les activités économiques de la firme qui en résultent. Les managers ne considèrent souvent que les effets les plus évidents pour conclure au bien fondé d'une stratégie intégrant activités économiques et activités politiques. Il y a toutefois d'autres effets à prendre en compte, qui apparaissent à travers trois niveaux de questionnement pour les managers :

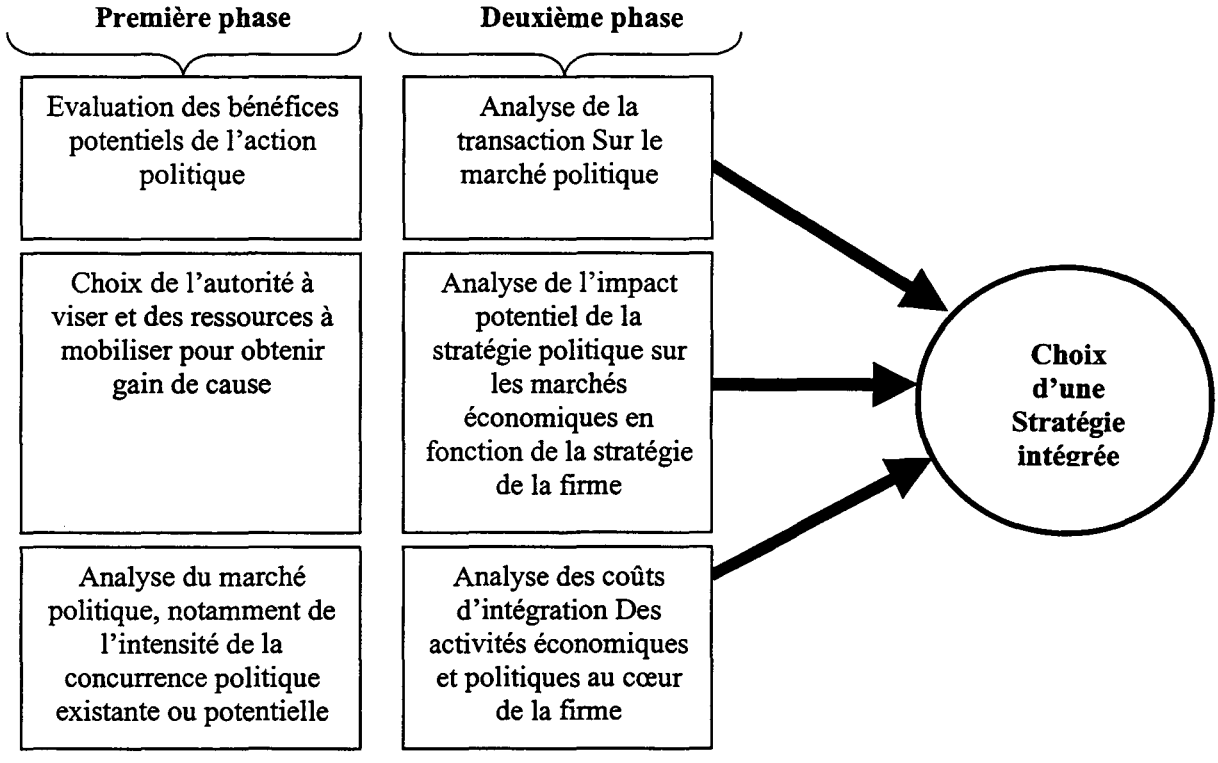
• D'abord, le niveau de la transaction avec les autorités politiques. Est-ce que les coûts de transaction sont élevés ? Est-ce que les autorités de tutelle ont des incitations importantes à l'opportunisme ?

• Ensuite, le niveau de l'impact de la stratégie intégrée sur les marchés externes. Qu'est-ce que la firme perd en terme d'incitation ? Qu'est-ce que la firme perd en terme d'informations fournies? Est-ce que cela risque de fortement impacter ses prises de décision?

• Enfin, le niveau de l'impact de la stratégie intégrée sur le fonctionnement interne de l'entreprise. Dans quelle mesure est-ce que cette stratégie affecte la coordination interne ?

En d'autres termes, alors que l'analyse stratégique de l'action politique se caractérisait uniquement jusque là par une première phase visant à évaluer les bénéfices de ce type d'action et à identifier l'autorité à viser pour obtenir gain de cause, nous proposons ici que l'analyse se compose maintenant aussi d'une seconde phase. Au cours de cette seconde phase de l'analyse, seraient analysées la transaction elle-même, l'impact sur les marchés économiques de la réglementation visée et l'adéquation avec la stratégie de la firme (coûts d'intégration stratégiques et réglementaires), et enfin les coûts d'intégration organisationnels qui pourraient en découler. C'est ce que représente la figure suivante.

Figure 40 : Les trois niveaux d'analyse de la stratégie intégrée d'une firme



§ 2. Contributions concernant les processus de déréglementation

Notre approche permet aussi, à notre sens, de dépasser une des limites actuelles de l'analyse économique de la déréglementation telle qu'elle est produite par la théorie de l'intérêt particulier.

A. Le problème théorique posé par la déréglementation

Comme nous l'avons suggéré aux chapitres I et II, l'analyse économique de la réglementation (du moins dans la version de l'intérêt particulier) suppose en effet que la déréglementation, comme toute création ou évolution de la réglementation, est produite sur un marché politique, et dépend donc des coûts et des bénéfices attribués aux différents protagonistes du marché (producteurs, consommateurs, nouveaux entrants, pour les demandeurs ; hommes politiques et bureaucrates divers pour les offreurs). Or, l'analyse souligne les points suivants :

1. Les producteurs auront généralement des coûts d'organisation moins élevés que les consommateurs, étant beaucoup moins nombreux (PELTZMAN, 1976 ; STIGLER, 1971). Cela est d'autant plus vrai dans le cas où il n'y a qu'un producteur en situation de monopole avant que ne survienne la déréglementation (CREW et ROWLEY, 1988 ; TULLOCK, 1967);
2. Les producteurs seront généralement plus intéressés à maintenir la réglementation existante que ne seront les consommateurs à la remettre en cause (SIDAK et SPULBER, 1997). Pour cette raison, comme pour la précédente, il y a peu de chances que la déréglementation soit soutenue par les consommateurs, à moins qu'il n'y ait déjà d'association de gros utilisateurs professionnels (PELTZMAN, 1989).
3. Les nouveaux entrants ne peuvent, à eux seuls, constituer une contrepartie suffisante pour pousser les autorités publiques à soutenir la déréglementation (DERTHICK et QUIRCK, 1985), surtout si l'ancien monopole résiste aux évolutions en ce sens (TESKE et alii, 1994).
4. Même si dans certains cas, une coalition ponctuelle de nouveaux entrants et de consommateurs parvenaient à mettre le marché politique en situation de déséquilibre et ainsi à créer un mouvement de déréglementation, il y a peu de chance que ce type de coalition dure dans le temps et crée donc à un processus de déréglementation qui mènerait à la déréglementation de l'industrie considérée (MAJONE, 1990).

Il découle des trois points ci-dessus que consommateurs et nouveaux entrants potentiels ne peuvent expliquer pourquoi se produit la déréglementation, mais surtout comment elle pourrait mener à la libéralisation du marché. Ce point a d'ailleurs été mis en lumière par plusieurs auteurs, qui se

déclarent ainsi très sceptiques quant à l'issue du processus de déréglementation (McCHESNEY, 1998 ; McCORMICK et alii, 1984 ; TULLOCK, 1975). Il s'agit là d'une proposition hétérodoxe pour un économiste dans la mesure où la déréglementation a toujours été perçue comme une politique efficace pour accroître le bien-être d'une société. Faut-il définitivement renoncer à ce postulat ?

B. La contribution de notre thèse à ce débat

Notre thèse apporte deux éléments importants à ce débat, l'un du côté de la demande de déréglementation, l'autre du côté de l'offre. D'abord, notre approche montre qu'il y a une explication endogène à l'évolution du processus de déréglementation, dans le sens où l'ancien monopole tend à renoncer à une pure stratégie de recherche de rente et peut même dans certains cas pousser à plus de déréglementation. L'introduction de la dimension entrepreneuriale dans la théorie de la firme prise en compte pour comprendre l'évolution du processus de déréglementation montre donc que ce processus a peu de chance d'être paralysé, puisque les préférences de l'ancien monopole, le frein majeur à son évolution, tendent à se transformer. Dans ce contexte, le processus de déréglementation évolue bel et bien vers une plus grande libéralisation, même si cette évolution est lente.

Ensuite, notre thèse montre que les théories évoquées précédemment omettent le fait que l'évolution de la déréglementation peut venir non seulement d'une évolution de la demande de déréglementation, mais aussi de l'offre. Le processus de déréglementation est en effet composé non seulement de la remise en cause des réglementations elles-mêmes (LEVY et SPILLER, 1994), mais aussi d'une transformation de la gouvernance réglementaire. En d'autres termes, certains hommes politiques ou certains bureaucrates peuvent eux-aussi s'attacher à faire évoluer le processus de déréglementation, soit dans une optique électorale, soit dans l'optique de gagner de l'influence réglementaire (WEINGAST, 1981). Les offreurs de déréglementation ne sont pas de simples réceptacles des votes de leurs électeurs. Ils ont aussi leur propre stratégie qui les mène parfois à adopter des comportements entrepreneuriaux, à prendre des risques, et à remettre en cause les équilibres existants sur le marché politique. Là encore, ce processus a peu de chances de mener de manière linéaire à une libéralisation du marché, mais cela n'exclut pas tout optimisme le concernant. Notre optimisme est consécutif au fait que ce sont les comportements entrepreneuriaux eux-mêmes

(que ce soit du côté de l'offre ou de la demande) qui finissent par mettre fin aux rigidités réglementaires existantes.

Notre approche montre donc que la déréglementation est un phénomène lent mais dynamique. En revanche, elle suggère aussi qu'arriver à la libéralisation complète est à la fois très hypothétique, et prendra un temps important. Non seulement le processus est lent du fait des deux aspects ci-dessus, mais il est encore marqué par le fait que de nouvelles réglementations apparaissent. Ces réglementations constituent donc de nouveaux obstacles qui devront être surmontés dans l'éventualité d'une libéralisation. En ce sens, notre analyse est à la fois moins pessimistes que celles de nombreux auteurs, mais renforce aussi l'idée que la libéralisation est difficile à obtenir et souvent hypothétique. Notre approche définit aussi un agenda de recherche dans le domaine. Une approche néo-institutionnelle de la déréglementation doit s'attacher non pas à expliquer les bénéfices de court terme de la déréglementation mais à en comprendre les trajectoires. Il ne s'agit plus d'évaluer des effets positifs absolus de la déréglementation, mais plutôt de comparer les différents processus dans leur capacité à mener, même si c'est par des chemins détournés, à une libéralisation. Dans quel cadre une trajectoire mène-t-elle à la libéralisation d'un marché ?

§ 3. Contributions concernant la théorie institutionnelle de la firme

Notre travail constitue aussi une contribution à la théorie de la firme. Théorie des coûts de transaction, théorie de la ressource, évolutionnisme et approche autrichienne : plusieurs courants tendent, à notre sens, vers une théorie commune de la firme qui serait une alternative viable à la boîte noire de l'économie néo-classique, et qui pourrait ainsi durablement soutenir des développements théoriques futurs en économie aussi bien qu'en gestion. Le chapitre III de cette thèse a montré en quoi notre travail peut contribuer à une intégration de ces différents courants et ainsi à une vision commune de la firme. Nous ne revenons pas ici sur cette intégration, mais mettons plutôt en lumière les apports de notre travail à la théorie néo-institutionnelle, la théorie de la ressource et l'Ecole autrichienne.

A. Contributions à la Nouvelle Economie Institutionnelle

Deux contributions sont ici essentielles. La première est de rapprocher l'analyse du rôle de l'entrepreneur et celle par les coûts de transaction. La seconde est de proposer une théorie plus approfondie des relations entre la firme et son environnement institutionnel.

a. Entrepreneurship et coûts de transaction

WILLIAMSON a avoué lui-même à plusieurs reprises que le rôle de l'entrepreneur au sein de la firme était un chaînon manquant dans l'analyse des coûts de transaction. Notre travail peut donner naissance à des contributions intéressantes sur ce point. Bien entendu, notre approche a pour effet de souligner le fait que la théorie des coûts de transaction n'est en soi qu'une théorie partielle de la firme. Elle ne permet d'expliquer que les frontières inférieures de la firme, et ne peut en elle-même proposer de critères satisfaisants pour expliquer ses frontières supérieures. C'est ici que notre approche est intéressante. Elle met aussi l'accent sur le type de marché économique important pour la firme. Les marchés concurrentiels ont un rôle plus important pour la vigilance, alors que les marchés des fournisseurs ont un rôle majeur pour la détermination des frontières de la firme.

Ce faisant, l'analyse que nous proposons en nous appuyant sur l'Ecole autrichienne tend à renforcer l'analyse par les coûts de transaction qui voit les marchés des fournisseurs (biens d'équipement, marchés de capitaux) comme les éléments essentiels du choix des frontières de la firme. A la différence par exemple de l'approche proposée par PORTER, les frontières de la firme ne sont pas déterminées par le marché principal de la firme, avec un objectif extrême de monopolisation de ce marché. De même, notre approche renforce l'idée que le calcul économique mené par un ou un petit nombre d'individus au sein de la firme est un élément essentiel de sa stratégie. Ceci différencie, de manière cruciale, notre approche de celles dites fondées uniquement sur la connaissance (*knowledge-based view of the firm*), qui nient finalement tout rôle alloué au calcul économique.

Notre approche met toutefois l'accent sur un point différent : le calcul économique ne sert pas uniquement en tant que sélection du mode d'organisation optimal pour une opportunité stratégique, mais joue aussi un rôle en tant que sélection des opportunités stratégiques à poursuivre. Notre analyse montre donc finalement que l'*economizing* (pris toutefois dans un sens plus large) joue en fait un rôle encore plus important que celui que lui accorde WILLIAMSON.

b. Les relations firme/environnement institutionnel

Cette approche existe déjà. Elle a notamment été présentée par WILLIAMSON. Toutefois, dans le schéma de Williamson, plusieurs flèches sont en pointillé. Ce sont ces flèches qui nous intéressent ici. Notre contribution porte à deux niveaux :

1. Une avancée concernant l'impact de la transformation de la gouvernance réglementaire sur la stratégie politique de la firme. Une bonne part est ici liée aux coûts de transaction qui apparaissent, lorsque la gouvernance réglementaire change, dans les transactions entre les autorités politiques ou réglementaires et la firme (ici l'ancien monopole).
2. Un développement concernant la flèche la moins traitée jusqu'ici par la NEI : celle des stratégies politiques de la firme. DE FIGUEIREDO et TILLER (1998) ont proposé une analyse des stratégies politiques de la firme par les coûts de transaction. Toutefois, cette recherche ne prend en compte que les relations de la firme avec des lobbyistes externes, et le choix entre ces lobbyistes (marché) et le développement de départements en interne (hiérarchie). Nous mettons en lumière un autre type de coût qui influence le choix d'une stratégie politique ou d'une autre, en proposant le concept de coût d'intégration.

B. Approche autrichienne et développement de ressources nouvelles au sein de la firme

a. Quels fondements pour une Ecole autrichienne en stratégie ?

Nous pensons que notre approche peut aussi susciter un nouveau départ de ce que JACOBSON (1992) a appelé '*The Austrian School of Strategy*'. Dans cet article, l'auteur posait les bases de ce qui lui semblait être une vision autrichienne de l'analyse stratégique. Comme nous le notions au chapitre III, quelques travaux en stratégie ont suivi. Il serait toutefois très exagéré d'affirmer qu'il y a véritablement une Ecole Autrichienne en stratégie. On peut interpréter cela de deux manières différentes. La première interprétation possible serait de considérer que l'Ecole autrichienne en économie n'a rien de spécifique à apporter à la stratégie. Ce n'est évidemment pas notre sentiment. Une autre interprétation est que la présentation proposée des fondements d'une Ecole autrichienne en stratégie n'a pas été assez convaincante, en ne mettant pas suffisamment en lumière les facteurs différenciant l'Ecole autrichienne des autres courants du management stratégique.

Cette position est celle que nous défendons ici. Si l'article de JACOBSON n'est pas dénué d'intérêt, et si grâce doit lui être rendu d'avoir été le premier à œuvrer dans cette direction, force est de reconnaître qu'il ne met que peu en lumière les spécificités d'une analyse autrichienne. Il présente en effet l'Ecole autrichienne comme un inspirateur nécessaire de toutes les autres approches de la firme s'opposant à la seule vision néo-classique. Or, nous avons vu que, si certains éléments sont communs à ces approches, l'Ecole autrichienne présente un éclairage différent de la théorie de la ressource, des approches fondées uniquement sur la connaissance, de l'économie évolutionniste ou de la théorie des coûts de transaction.

De manière plus précise, JACOBSON se contente d'évoquer la vision kirznérienne de l'entrepreneur comme support d'une approche autrichienne de la stratégie. S'il n'y a aucun doute sur le fait que l'entrepreneur kirznérien est un des piliers d'une telle approche, nous avons montré au chapitre III que le calcul économique tel qu'analysé par MISES, puis repris dans le cas de la firme par ROTHBARD (1956), puis par KLEIN (1996) avait aussi un rôle fondamental. Nous avons essayé de montrer dans cette thèse que prendre en compte ces deux fonctions (vigilance et calcul économique) était nécessaire pour comprendre l'évolution de la firme, la manière avec laquelle elle se débarrasse de certaines ressources pour en développer d'autres, la manière dont ses frontières évoluent en fonction de ce développement de ressources nouvelles, et la relation avec sa stratégie. Ce sont ces différents points qui font la véritable spécificité autrichienne, et qui devraient guider l'agenda de recherche d'une Ecole autrichienne en stratégie. Ces domaines n'ont été, en effet, que très partiellement et très imparfaitement traités par la théorie de la ressource.

b. La question du développement par la firme de ressources nouvelles

Comme nous l'avons vu, le nouveau paradigme en management stratégique que constitue la théorie de la ressource s'est principalement concentré sur la relation entre ressources et avantage concurrentiel. La question centrale posée par la théorie peut être formulée de la manière suivante : 'Quelles sont les ressources qui créent un avantage concurrentiel sur un marché économique ?'. Même si elle insiste sur le fait que les ressources sont développées par la firme au cours du temps, cette vision reste relativement statique. Dès que sont introduits dans l'analyse des éléments

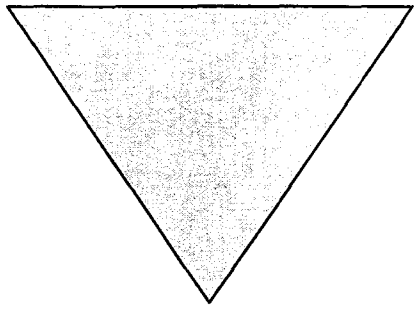
dynamiques tels que le rôle des entrepreneurs découvrant de nouvelles méthodes de production ou de nouveaux produits ou l'innovation, la question centrale pour le management stratégique devient : 'Comment développer les ressources qui mèneront la firme à innover, et ainsi à terme à détenir un avantage concurrentiel sur un marché économique ?'. La théorie de la ressource, en tant que telle, ne produit pas de réponse à cette question.

Peut être ce manque de réponse à cette question cruciale n'est-il d'ailleurs pas seulement lié à un manque d'attention des chercheurs, mais à des postulats théoriques trop flottants. C'est sur ce point que le recours à l'Ecole autrichienne et à la Nouvelle Economie Institutionnelle est intéressante, impliquant un retour aux hypothèses fondamentales concernant le comportement des individus. Plusieurs travaux relié plus ou moins directement à la théorie de la ressource ont ainsi proposé des directions permettant d'expliquer ce phénomène (TEECE et alii, 1997 ; GALUNICK et RODAN, 1998). Toutefois, une théorie complète est toujours manquante. Nous pensons que le chapitre III de cette thèse produit une contribution intéressante dans ce sens. Notre approche, inspirée des travaux de l'économie autrichienne et de la Nouvelle Economie Institutionnelle, montre comment et pourquoi la firme développe de nouvelles ressources (économiques ou politiques), explique le rôle des marchés économiques dans ce développement, et relie cette question à celle des frontières de la firme.

L'analyse empirique proposée au chapitre V, même si elle ne traite de cette question que de manière périphérique, permet de valider une partie de nos propositions théoriques concernant la firme. Toutefois, de nombreuses autres études seraient souhaitables pour la supporter totalement. Une bonne opérationnalisation des fonctions de calcul économique et de vigilance au sein de la firme, et de leur rôle réciproque, constitue sans doute le premier défi de taille dans cette optique.

Cette thèse avait donc pour ambition de proposer une analyse du comportement stratégique des anciens monopoles au cours du processus de déréglementation, et de montrer que la spécificité de ces comportements venaient de la capacité de ces firmes à intégrer activités économiques et politiques. Ce faisant, elle a toutefois soulevé autant de questions qu'elle n'a apporté de réponses, non seulement dans le domaine concerné mais aussi plus généralement en ce qui concerne l'analyse des stratégies politiques des firmes, la compréhension des processus de déréglementation et la théorie de la firme.

BIBLIOGRAPHIE



BIBLIOGRAPHIE

Afuah, A., 1998, Innovation Management, Oxford University Press: New York

Allen, R.D., 1988, "New Telecommunications Services: Network Externalities and Critical Mass", *Telecommunications Policy,* September, pp.257-271

Allen, R.D., 1994, "Competing Visions for World Telecommunications: Europe and the Global Evolution of Industry Structure", in Bohlin, E., Granstrand, O. (Eds), The Race to European Eminence, North Holland Elsevier Science BV.

Almeida, P., 1996, "Knowledge Sourcing By Foreign Multinationals: Patent Citation Analysis in the U.S. Semiconductor Industry", *Strategic Management Journal,* vol.17, Winter Special Issue, pp.155-165

Amintas, A., de Swarte, T., 1997, "France Télécom, un regard partagé sur la performance organisationnelle", *Communications et Stratégies,* n° 27, 3ème trimestre

Amit, R., Schoemaker, P.J.H., 1993, "Strategic Assets and Organizational Rents", *Strategic Management Journal,* vol.14, pp.49-74

Anand, J., Singh, H., 1997, "Asset Redeployment, Acquisitions and Corporate Strategy in Declining Industries", *Strategic Management Journal,* vol.18, pp.99-118

Antal-Mokos, Z., 1998, Privatization, Politics, and Economic Performance in Hungary, , Cambridge: Cambridge University Press

Antonelli, C., 1994, "Technological Change and Multinational Growth in International Telecommunications Services", *Review of International Organization,* vol.6

Aplin, J., Harvey Hegarty, W., 1980, "Political Influence: Strategies employed by Organizations to Impact Legislation in Business and Economic Matters" , *Academy of Management Journal,* vol.23, n°3

Aranson, P.H., 1990, "Rational Ignorance in Politics, Economics and Law", *Journal des Economistes et des Etudes Humaines,* vol.I, n° 1, hiver, pp.25-42

Aranson, P.H., Hinich, M.J., Ordeshook, P.C., 1974, "Election Goals and Strategies: Equivalent and Nonequivalent Candidate Objectives", *American Political Science Review,* vol. 68, pp.135-152

Arend R.J,. 1999, Emergence of Entrepreneurs Following Exogenous Technological Change. *Strategic Management Journal,* 20: 31-47.

Armstrong, M., Cowan, S., Vickers, J., 1995, Regulatory Reform: Economic Analysis and British Experience, The MIT Press

Arrow, K.J., 1962, "Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention", *in The Rate and Direction of Inventive Activity, Princeton: Princeton University Press,* pp.609-625

Attarça, M., 1999, Une Introduction au Concept de Stratégie Politique d'Entreprise : Une Etude du Lobbying Pratiqué par les Entreprises en France, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, HEC

Austin, J.E., Wortzel, L.H., Coburn, J.F., 1986, "Privatizing State-Owned Enterprises: Hopes and Realities", *The Columbia Journal of World Business,* Fall, pp.51-60

Averch, H., Johnson, L., 1962, "Behavior of the Firm Under Regulatory Constraint", *American Economic Review,* Decembre

Awerbuch, S., Preston, A., 1997, The Virtual Utility, Kluwer Academic Publisher: Boston

Axelrod, R., 1984, The Evolution of Cooperation, Basic Books: New York.

Badillot, P.Y., 1996, "Has Deregulation an Impact on Productivity and Performances?", *Communications et Stratégies,* n° 26, 2nd quarter, pp.337-362

Baetjer, H., 1998, Software as Capital: An Economic Perspective on Software Engineering, The Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc.: Piscataway, NJ

Bain. J.S., 1959, Industrial Organization, New York: Wiley

Balakrishnan, S., Fox, I., 1993, "Asset Specificity, Firm Heterogeneity and Capital Structure", *Strategic Management Journal,* vol.14, pp.3-16

Baltagi, B.H., 1995, Econometric Analysis of Panel Data, Wiley: Chichester, UK

Baltagi, B.H., 1998, Econometric, New York: Springer-Verlag

Bancel-Charensol, L., 1996, La Déréglementation des Télécommunications dans les Grands Pays Industriels, ENSPTT, Economica, Paris

Barea Tejeiro, J., Ruiz Canete, O., 1999, "The Privatization and Regulation of Telecommunications in Spain", *Annals of Public and Cooperative Economics,* vol.70, n° 2, pp.331-350

Barnard, C.I., 1938, The Functions of the Executive, Harvard University Press, Cambridge, MA

Barney, J.B., 1986, "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy" , *Management Science,* vol.32

Barney, J.B., 1988, "Returns to bidding firms in M&A: Reconsidering the relatedness hypothesis", *Strategic Management Journal,* vol.9, pp.71-79

Barney, J.B., 1991, "Firms Resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management,* vol.17, pp.99-120

Barney, J.B., 1995, "Looking Inside for Competitive Advantage", *Academy of Management Executive,* vol.9, n° 4, pp.49-61

Barney, J.B., 1996, "The Resource-Based Theory of the Firm", *Organization Science,* vol.7, pp.469-480

Barney, J.B., 1997, Gaining and Sustaining Competitive Advantages,, Reading, MA: Addison-Wesley

Baron, D.P., 1995, "Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components", *California Management Review,* vol.37, n°2

Baron, D.P., 1995, "The Nonmarket Strategy System", *Sloan Management Review,* Fall, pp.73-85

Baron, D.P., 1996, Business and its Environment, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall

Baron, D.P., 1997, "Integrated Strategy, Trade Policy, and Global Competition", *California Management Review,* vol.39, n° 2, Winter, pp.145-169

Baron, D.P., 1997, "Integrated Strategy and International Trade Disputes: The Kodak-Fujifilm Case", *Journal of Economics and Management Strategy,* vol.6, n° 2, pp. 291-346

Barrett, S., 1991, "Environmental Regulation for Competitive Advantage", *Business Strategy Review,* Spring, pp.1-15

Baumol, W.J., 1990, "Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive", *Journal of Political Economy,* vol.98, n°5

Baumol, W.J., Ordover, J., 1985, "Use of Antitrust to Subvert Competition", *Journal of Law and Economics,* vol.28, may

Baumol, W.J., Panzar, Willig, 1982, Contestable Market and the Theory of Industry Structure, New York, Harcourt, Bron Jovakowitch Inc.

Baysinger, B.D., 1984, "Domain Maintenance as an Objective of Business Political Activity: An Expanded Typology", *Academy of Management Review,* vol.9, pp.248-258

Baysinger, B.D., Keim, G.D., Zeithaml, C.P., 1985, "An Empirical Evaluation of the Potential for Including Shareholders in Corporate Constituency Programs, *Academy of Management Journal,* vol.28, pp.180-200

Becker, G., 1983, "A Theory of Competition among Pressure Groups for Influence", *Quarterly Journal of Economics,* vol. XCVIII, pp.371-400

Becker, G. , 1985, "Public Policies, Pressure Groups and Dead Weight Costs" , *Journal of Public Economics* , Décembre

Beer, M., 1987, "Revitalizing Organizations: Change Process and Emergent Mod", *The Academy of Management Executive,* vol.1, n° 1, pp.51-56

Beesley, M.E., Littlechild, S.C., 1989, "The Regulation of Privatized Monopolies in the United Kingdom", *Rand Journal of Economics,* Vol.20, n° 3, 454-472

Behrman, Jack N. & Robert Grosse. 1990. International Business and Government: Issues and Institutions. Columbia, S.C.: University of South Carolina Press.

Belis-Bergouignan, M.C., 2000, "Global Strategies in the Automobile Industry", *Regional Studies,* vol.34, n°1, pp.41-54

Bensedrine, J., 1997, Les Stratégies des Entreprises dans les Procesus Institutionnels : Le Cas des Producteurs de CFC et la Protection de la Couche d'Ozone, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, ESSEC-Université d'Aix Marseille III

Benson, B., 1990, The Enterprise of Law, Justice without the State, Pacific Research, Institute for Public Policy

Beunardeau, A., Phan, D., 1992, "Dix Ans de Libéralisation des Télécommunications au Royaume-Uni : Un Tour d'Horizon des Changements Institutionnels", *Flux, Revue Réseaux,* N° 8, pp.17-28

Birkinshaw, J., 1997, "Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives", *Strategic Management Journal,* vol.18, n° 3, pp.207-230

Birnbaum, P.H., 1985, "Political Strategies of Regulated Organizations as Functions of Context and Fear", *Strategic Management Journal,* vol.6, pp.135-150

Blair, R., 1976, "Reciprocity in an Uncertain Environment", *The Antitrust Bulletin,* Spring, pp.271-285

Blankart, CH.B., Knieps, G., 1989, "Can We Learn From Comparative Institutional Analysis? The Case of Telecommunications", *Kyklos,* vol.42, pp.579-598

Blau, R., Harris, R., 1992, "Strategic Uses of Regulation: The Case of Line-of-Business Restrictions in the U.S. Communications Industry", *in Research in Corporate Social Responsability and Policy, Edité par J.E. Post,* vol.13, Jai Press, Greenwich, CT, pp.161-189

Boddewyn, J. 1988. Political Aspects of MNE Theory. *Journal of International Business Studies.* 19, 3: 341-365.

Boddewyn, J., Brewer, T., 1994, "International-Business Political Behavior : New theoretical Directions", *Academy of Management Journal,* vol.19, n°1, pp.119-143

Boettcke, P.J., 2001, Calculation and Coordination: Essays on Socialism and Transitional Political Economy, New York: Routledge

Bohlin, E., 1995, "A Changed Strategy in Search of a Changed Organization, Trends and Cases of Telecommunications Carriers in Europe, Japan and the United States", *Communications et Stratégies,* n° 18, 2nd quarter 1995, p.11-37

Bohlin, E., Granstrand, O. (Eds) , 1994, The Race to European Eminence, North Holland Elsevier Science B.V.

Bolton, P., Dewatripont, M., 1994, "The Firm as a Communication Network", *Quarterly Journal of Economics,* vol.115, pp.809-839

Bonardi, J.P., 1998, "Le Marché et l'Entrepreneur : l'Apport de l'Ecole Autrichienne", *dans Repenser la Stratégie, Chapitre 10, Edité par H.Laroche et J.P.Nioche, Paris : Vuibert,* Chapitre 10, pp.277-298

Bonardi, J.P., 1999, "Market and Nonmarket Strategies During Deregulation: The Case of British Telecom", *Business and Politics,* vol.1, n° 2, pp.203-232

Bonardi, J.P., Delmas, M., 1996, "Incertitude Réglementaire et Stratégies de Traitement des Déchets Spéciaux - L'Exemple de l'Industrie Chimique", *Gérer et Comprendre,* n° 46, pp.4-15, décembre

Bonardi, J.P., Quélin, B., 1998, "Regulatory Body, Rent-seeking and Market Activities: the Case of Telecomunications in Europe" , *in Eliasson, G. and Karlson, N. (Eds), The Limits of Government, Stockholm: University of the City Press, ,* Chapitre V : pp.133-180

Borenstein, S., Bushnell, J., 2000, "Electricity Restructuring: Deregulation or Reregulation?", *Regulation,* vol.23, n° 2, pp.46-52

Bouttes, J.P., Leban, R., 1995, "Concurrence et Réglementation dans les Industries de Réseau en Europe. Du Cas général à celui de l'Electricité", *Journal des Economistes et des Etudes Humaines,* vol.VI, n° 2-3, juin-septembre

Bramoullé, G., 1995, "Apriorisme et Faillibilisme : en défense de Rothbard contre Popper", *Journal des Economistes et des Etudes Humaines,* vol.VI, n° 1, mars, pp.91-104

Brander, J., Spencer, B.J., 1985, "Export Subsidies and International Market Share Rivalry", *Journal of International Economics,* vol.18, pp.83-100

Brenac, E., 1994, "Les Remises en cause du Modèle de Service Public dans les Télécommunications en Europe", *Réseaux,* n° 66, pp.137-163

Breton, A., Wintrobe, R., 1975, "The Equilibrium Size of a budget maximizing Bureau: a Note of Niskanen's Theory of Bureaucracy", *Journal of Political Economy*

Brousseau, E., 1989, "L'approche néo-institutionnelle de l'économie des coûts de transaction : une revue", *Revue Française d'Economie,* vol.4, pp.123-166

Brousseau, E., Petit, P., Phan, D., 1996a, Mutations des Télécommunications, des Industries et des Marchés, , ENSPTT, Economica : Paris

Brousseau, E., Petit, P., Phan, D., 1996b, "Des Changements Majeurs dans l'Offre de Services de Télécommunications", in Brousseau, E., Petit, P., Phan, D., Mutations des Télécommunications, des Industries et des Marchés, ENSPTT, Economica, pp.11-80

Brousseau, E., Quélin, B.V., 1991, "Stratégie de Coopération et Formation d'un Marché : Les Nouveaux Services de Télécommunications", *Revue d'Economie Industrielle,* n° 56, 2ème trim., pp.71-100

Brousseau, E., Quélin, B.V., 1992, "User's Knowledge as a Specific Asset: The Case of the Value Added Services", *Journal of Information Technology,* n° 7, pp.233-243

Brousseau, E., Quélin, B.V., 1996, "Asset Specificity and Organizational Arrangements : The Case of the New Telecommunications Services Market", *Industrial and Corporate Change,* vol.5, n 4, pp.1205-1230

Brunnen, D.J., 1989, "Developing an Enterprise Culture at British Telecom", *Long Range Planning,* Vol.22, n° 2, pp.27-36

Buchanan, J.M., 1969, Cost and Choice: An Inquiry in Economic Theory, Chicago: Markham Publishing Company

Buchanan, J.M., 1980, "Rent seeking and Profit seeking", *in Buchanan, J., Tollisson, R., Tullock, G., Towards (Eds), a Theory of the Rent seeking Society,* College Station, Texas

Buchanan, J.M., Tollison, R., Tullock, G. (Eds), 1980, Towards a Theory of the Rent-seeking Society, College Station, TX: Texas A&M Press

Buchanan, J.M., Tullock, G., 1962, The Calculus of Consent, Ann Arbor: University of Michigan Press

Buchholz, W., Haslbeck, C., 1997, "Strategic Manipulation of Property Rights in Coasean Bargaining", *Journal of Institutional and Theoretical Economics,* vol.153, n° 4, pp.630-640

Burgelman, R.A., 1983, "A Model of Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy", *Academy of Management Review,* vol.8, n° 1, pp.61-70

Burgelman, R.A., 1984, "Designs for Corporate Entrepreneurship", *California Management Review,* vol.26, n° 2, pp.154-166

Bütler, M., Hauser, H., 2000, "The WTO Dispute Settlement System: A First Assessment from an Economic Perspective", *Journal of Law, Economics and Organization,* vol.16, n° 2, pp.503-533

Calvert, R.L., Mc Cubbins, M.D., Weingast, B.R., 1989, "A Theory of Political Control and Agency Discretion", *American Journal of Political Science,* vol.33, pp.588-611

Camerer, Colin. 1991. Does Strategy Research Need Game Theory? *Strategic Management Journal.* 12: 137-152.

Carson, S.J., Devinney, T.M., Dowling, G.R., John, G., 1999, "Understanding Institutional Designs Within Marketing Value Systems", *Journal of Marketing,* vol.63, Special Issue, 115-130

Casson, M., 1991, L'Entrepreneur, Collection Gestion, Economica : Paris

Cave, M., Waverman, L., 1999, "The Transformation of International Telecommunications", *Business Strategy Review,* vol.10, n° 1, pp.21-27

Cave, M., Williamson, P., 1997, "Entry, Competition and Regulation in the UK Telecommunications", *Oxford Review of Economic Policy,* vol.12, n°4, pp.100-121

Caves, R.E., 1990, "Lessons From Privatization in Britain: State Enterprise Behavior, Public Choice, and Corporate Governance", *Journal of Economic Behavior and Organization,* vol.13, pp.145-169

Cawson, A., Morgan, K., Webber, D., Holmes, P., Stevens, A., 1990, Hostile Brothers: Competition and Closure in the European Electronics Industry, Clarendon Press, Oxford

Chakravarthy, B., 1995, "Tele Danmark: the Transformation Challenge", Insead case, Distribué par The European Case Clearing House: Babson College: MA

Chamoux, J.P., 1993, Télécoms : la fin des privilèges", Paris : PUF

Chamoux, J.P., 1994, "La Déréglementation des Réseaux : un Mouvement Mondial et Séculaire", *Annales des Mines, Réalités Industrielles,* Octobre

Chandler, A.D., 1962, Strategy and Structure, Cambridge, Massachusetts, The MIT Press

Chandler, A.D., 1977, The Visible Hand, , Cambridge, Harvard University Press

Chandler, A.D., 1990, Scale and Scope, The Dynamics of Industrial Capitalism, , Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press

Chandler, A.D., 1992, "Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise", *Journal of Economic Perpectives,* vol.6, n° 3

Chen, M.J, MacMillan, I.C. 1992, Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility, *Academy of Management Journal,* vol. 35, 3, pp.539-562.

Chesbrough, H.W., Teece, D.J., 1996, "When is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation", *Harvard Business Review,* January, pp.65-73

Chevalier, J.M., 1995, L'Economie Industrielle des Stratégies d'Entreprises, Editions Montchrestien

Chiesa, V., Barbeschi, M., 1994, "Technology Strategy in Competence-based Competition", *in Competence Based Competition, edited by G.Hamel et A.Heene,* Chapitre 12, pp.293-315, The Strategic Management Series, John Wliley & Sons

Clark, K., Fujimoto, T., 1991, Product Development in the World Automobile Industry, , Harvard Business School Press: Boston

Coase, R., 1937, "The Nature of the Firm", *Economica,* vol.4, pp.386-405, Traduction Française : Revue Française d'Economie, II, hiver 1987

Coate, M., Higgins, F., McChesney, F., 1990, "Bureaucracy and Politics in FTC Merger Challenges", *Journal of Law and Economics,* vol.33, pp.463-482

Coen, D., 1999, "The Impact of U.S. Lobbying Practice on the European Business-Government Relationship", *California Management Review,* vol.41, n°4, pp.27-44

Coen, D., Willman, P., 1998, "The Evolution of the Firm's Regulatory Affairs Office", *Business Strategy Review,* vol.9, n° 4, pp.31-36

Coeurderoy, R., Quélin, B., 1997, "L'Economie des Coûts de Transaction: Un Bilan des Etudes Empiriques sur l'Intégration Verticale", *Revue d'Economie Politique,* vol.107, n° 2, pp.145-181

Cohen, E., 1992, Le Colbertisme High-Tech, Paris : Hachette

Cohen, E., 1996, La Tentation Hexagonale, Paris : PUF

Cohen, E., Bauer, M., 1985, Les Grandes Manoeuvres Industrielles, Paris : Belphond

Cohen, W.M., Levinthal, D.A., 1990, "Absorptive Capacity: a new Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly,* vol.35, pp.128-151

Collins, J.C., Porras, J.I., 1994, Built to Last: Successgul Habits of Visionary Companies, Harper Business, New York

Collis, D.J, Montgomery, C.A., 1995, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review,* July-August

Collis, D.J., 1994, "How Valuable Are Organizational Capabilities?", *Strategic Management Journal,* vol.15, pp.143-152

Colombo, M.G., Garrone, P., 1996, "Stratégie d'entrée des opérateurs de télécommunications dans les services multimédias", *Communication et Stratégie*

Commons, J.R., 1934, Institutional Economies, Madison : University of Wisconsin Press

Communications Daily. 1994. AT&T Attacks Alliance : Sprint Foes Say Sprint/German-French Partnership Could Hurt Competition. 25 November : 12.

Communications Daily. 1995. Haves vs. Have-nots : MCI/BT Joins AT&T in Supporting FCC Reciprocity Plan. Sprint/DT Opposed. 17 April : 4.

Conner, K.R., 1991, "An Historical Comparison of resource-based Theory and five Schools of Thought within Industrial Organisation Economics: do we have a new Theory of the Firm?", *Journal of Management,* 17, pp.68-72

Conner, K.R., Prahalad, C.K., 1996, "A Resource-Based View of the Firm: Knowledge versus Opportunism", *Organization Science,* vol. 7, pp.477-501

Coriat, B., Weinstein, O., 1995, Les Nouvelles Théories de l'Entreprise, Librairie Générale Française, collection Livre de poche

Covin, J., Slevin, D., 1991, "A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice,* Fall, pp.7-25

Cowan, R., Foray, D., 1997, "The Economics of Codification and the Diffusion of Knowledge", *Industrial and Corporate Change,* vol.6, n° 3, pp.595-622

Cowan, R., Rizzo, M., 1996, "The Genetic-Causal Tradition and Modern Economic Theory", *Kyklos,* vol.49, pp.273-317

Cowhey, P.F. 1993. Domestic Institutions and the Credibility of International Commitments: Japan and the United States. *International Organization.* 47, 2: 299-326.

Crandall, R.W., 1988, "Surprises from Telephone Deregulation and the Divestiture", *American Economic Review,* May, pp.323-327

Crandall, R.W., 1991, "Efficiency and Productivity", *in Barry, G. Cole (Ed.), After the Break-up: Assessing the New Post-AT&T Divestiture Era,* Columbia University Press, New York

Crew, M., Rowley C.K., 1988, "Toward a Public Choice Theory of Monopoly Regulation", *Public Choice,* vol.57, pp.49-67

Crocker, K., Masten, S., 1996, "Regulation and Administered Contracts Revisited: Lessons from Transaction-Cost Economics for Public Utility Regulation", *Journal of Regulatory Economics,* vol.8, pp.5-39

Crystal, J., 1999, "Globalization, International Corporate Alliances, and Political Conflict: The Experience of the US Airline and Telecommunications Industries", *Business and Politics,* vol.1, n°3, pp.345-376

Cuilenburg, J.V., Slaa, P., 1995, "Competition and Innovation in Telecommunications", *Telecommunications Policy,* vol.19, n° 8, pp.647-663

Curien, N., 1991, "The Theory and Measure of Cross-Subsidies: An Application to the Telecommunications Industry", *International Journal of Industrial Organization,* vol.9, pp.73-108

Curien, N., 1994, "Approches Economiques et Régulation des Réseaux", *Anales des Mines, Réalités Industrielles,* Octobre

Curien, N., Gensollen, M., 1992, Economie des Télécommunications, ENSPTT, Paris

Currie, D., 1998, "Liberalisation and Competition in UK Energy Markets: The Spur to Innovate", *Business Strategy Review,* vol.9, n° 2, pp.37-43

Dang Nguyen, G., Phan, D. , 1993, "La concurrence dans les télécommunications au Royaume Uni et ses conséquences en Europe", *Working Paper Telecom Bretagne,* Octobre

Datta, D., 1988, "International Joint Ventures: A Framework for Analysis", *Journal of General Management,* vol.14, pp.78-91

D'Aveni, R., 1994, Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvering, New York: The Free Press

Davies, A., Hulsink, W., 1997, "Two-speed Europe? Anglo-Dutch Experiences of Telecommunication Restructuring", *Communications et Stratégies,* n° 27, 3ème trimester

Day, R.H., 1995, "Rationality, Entrepreneurship and Institutional Evolution", *Revue Economique,* vol.46, n° 5, pp.1473-1487

De Alessi, L., 1983, "Property Rights, Transaction Costs, and X-Efficiency", *Journal of Political Economy,* vol.76, pp.583-600

Dean, R.A., 1990, Classical Abstract Algebra. Harper Row: New York

De Figueiredo, J.M., 1997, The Strategy of the Firm and the Litigation Process, Thèse de Doctorat, Université de Californie à Berkeley

De Figueiredo, J.M., Tiller, E., 2001, "The Structure and Conduct of Corporate Lobbying: How Firms Lobby the Federal Communications Commission", *Journal of Economics and Management Strategy,* vol.10, n°1, pp.91-122

De Gregori, T., 1987, "Resources are not: They become - An Institutional Theory", *Journal of Economic Issues,* vol.21, n° 1, pp.477-482

De Leo, F., 1994, "Understanding the Roots of Your Competitive Advantage. From Product Market Competition to Competition as a Multi-Layer Game", *in Competence Based Competition, edited by G.Hamel et A.Heene,* Chapitre 2, pp.35-57

Dean, T.J, Brown, R.L., 1995, "Pollution Regulation as a Barrier to New Firms Entry: Initial Evidence and Implications for future Research" , *Academy of Management Journal,* vol.38, n° 1, pp.288-303

Debande, O., 2001, "Deregulating and Privatizing Statutory Monopolies", *Journal of Economics and Business,* vol.53, n° 2, pp.111-138

Delios, A., Beamish, P.W., 1999a, "Ownership Strategy of Japanese Firms: Transactional, Institutional and Experience Influences", *Strategic Management Journal,* vol.20, n° 10, pp.915-934

Delios, A., Beamish, P.W., 1999b, "Geographic Scope, Product Diversification and the Corporate Performance of Japanese Firms", *Strategic Management Journal,* vol.20, n° 8, pp.711-728

Demil, B., 1998, Les Stratégies de Pionnier et de Suiveur : Applications à un Processus Réglementaire", Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Paris X Nanterre, janvier

Derryberry, J., 1999, "What it really means to go global", *Sales and Marketing Management,* vol.151, n°12, pp.93-95

Derthick, M., Quirck, P.J., 1985, The Politics of Deregulation, The Brooking Institution, Washington D.C.

Dholakia, R.R., Dholakia, N., 1994, "Deregulating Markets and Fast-changing Technology", *Telecommunications Policy,* vol.18, n° 1, pp.21-31

Di Lorenzo, T.J., 1982, "Managerial Objectives Subject to Political Market Constraints: Electric Utilities in the US", *Quarterly Review of Economics and Business,* vol.22, n° 2, Summer

Di Lorenzo, T.J., 1988, "Property Rights, Information Costs and the Economics of Rent-Seeking", *Journal of Institutional and Theoretical Economics,* vol.144, n° 2, April, pp.318-332

Dickie, R.B., 1984, "Influence of Public Affairs on Corporate Planning and of Corporations on Government Policy", *Strategic Management Journal,* vol.5, 15-34

Dierickx, I., Cool, K. , 1989, "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage" , *Management Science* , 35, pp.1504-1510

Dierickx, I., Jemison, D., Cool, K. , 1989, "Business Strategy , Market Structure and Risk-Return Relationship: a structural Approach", *Strategic Management Journal,* vol.6, pp.507-522

Dixit, A., 1996, The Making of Economic Policy: A Transaction-Cost Perspective, Massachusetts :The MIT Press

Dixit, A., 1984, "International Trade Policy for Oligopolistic Industries", *Economic Journal,* Supplement: pp.1-16

Dnes, A.W., Seaton, J.S., 1999, "The Regulation of British Telecom: An Event Study", *Journal of Institutional and Theoretical Economics,* vol.155, n° 4

Doner, R.F., Schneider, B.R., 2000, "Business Associations and Economic Development: Why Some Associations Contribute More Than Others", *Business and Politics,* vol.2, n° 3, 261-288

Dosi, G., 1988, "Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovation", *Journal of Economic Litterature,* vol.26, september, pp.1120-1171

Dosi, G., Nelson, R., 1994, "An Introduction to Evolutionary Theories in Economics", *Journal of Evolutionary Economics,* vol.4, pp.93-123

Dosi, G., Teece, D., Winter, S., 1990, "Les Frontières des Entreprises: vers une Théorie de la Cohérence de la Grande Entreprise", *Revue d'Economie Industrielle,* n° 51, pp.238-254

Dowling, M.J, Boulton, W.R, Elliott, S.W., 1994, "Strategies for Change in the Service Sector: The Global Telecommunications Industry", *California Management Review* , Spring, pp.57-88

Downs, A., 1957, An Economic Theory of Democracy, N-Y: Harper and Raw, New York

Doyle, C., 1998, "Liberalizing Europe's Network Industries: Ten Conflicting Priorities", *Business Strategy Review,* vol.9, n°3, pp.55-66

Doz, Y., 1986, "Government Policies and Global Industries", *In Porter, M. (Ed.), Competition in Global Industries,* Boston: Harvard University Press, pp.225-266

Doz, Y.L., C.K. Prahalad. 1980. How MNCs cope with Host Government Intervention. *Harvard Business Review.* March-April: 149-157.

Driscoll, J.C., Kraay, A.C., 1998, "Consistent Covariance Matrix Estimation with Spatially-Dependent Panel Data", *Review of Economics and Statistics,* vol.80, pp.549-560

Dromby, F., 1999, L'Inertie de la Firme Dominante Face à L'Innovation de Produit : Une Explication par un Phénomène d'Information Trompeuse en Provenance du Marché, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, HEC

Dubot, J. F., 1997, La Stratégie Discursive d'un Lobby lors de la Formation d'une Politique Publique : Le Cas de la Réforme du Droit Français de la Concurrence, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, HEC

Dulbecco, P., Garrouste, P., 1999, "Towards an Austrian Theory of the Firm", *Review of Austrian Economics,* vol.12, 1: 43-64

Dumez, H., Jeunemaitre, A. , 1994, "La Régulation des Monopoles au Royaume Uni est-elle un Modèle de Référence ?", *Chronique de la SEDEIS,* 15-May

Dumez, H., Jeunemaître, A. , 1991, La Concurrence en Europe, , Edition du Seuil, Paris

Dunleavy, P., 1991, Democracy, Bureaucracy and Public Choice: Economic Explanations in Political Science, , New York: Praeger

Duran, J., Gallardo, F., 1994, "Foreign Direct Investments of Telecommunications Operators in Less Developed Countries: Application to the Telefonica Experience", *In Bohlin, E. et Grandstrand, O. (Eds), The Race to European Eminence,* Amsterdam: Elsevier

Durand, R., 1997, Management Stratégique des Ressources et Performace des Firmes - Une Etude des Entreprises Manufacturières Françaises (1993-1996), Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, HEC, Paris

Eggertsson, T., 1990, Economic Behavior and Institutions, New York: Cambridge University Press

Eisenhardt, K.M., 1989, "Building Theories From Case Study Research", *Academy of Management Review,* vol.14, n° 4, pp.532-550

Eisenhardt, K.M., Bourgeois, L.J., 1988, "Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory", *Academy of Management Journal,* vol.31, n° 4, pp.737-770

Eliasson, G., 1991, "Deregulation, innovative entry and structural diversity as a source of stable and rapid economic growth", *Journal of Evolutionary Economics,* vol.1, pp.49-63

Encaoua, D., Koebel, P., 1987, "L'Expérience britannique en matière de déréglementation des télécommunications", *Revue Economique,* vol.38, n°2, mars

Epstein, D., O'Halloran, S., 1995, "A Theory of Strategic Oversight: Congress, Lobbyists, and the Bureaucracy", *Journal of Law, Economics and Organization,* vol.11, n° 2, pp.227-255

Epstein, E., 1969, The Corporation in American Politics, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey

Epstein, E., 1980, "Business Political Activity: Research Approaches and Analytical Issues", *in Preston, L. (Ed.), Research in Corporate Social Responsability and Policy, vol.2, Jay Press: Greenwich,* pp.1-55

Ergas, H., Paterson, P., 1991, "International Telecommunications Settlements Arrangements", *Telecommunications Policy,* February, pp.29-48

Evans, R.D., Garber, S., 1988, "Public-Utility Regulators are Only Human: A Positive Theory of Rational Constraints", *American Economic Review,* June, pp.444-462

Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., 1993, Market : Etudes de Marché en Marketing, Editions Nathan, Paris

Fainsod, M., 1940, "Some Reflections on the Nature of the Regulatory Process", In Friedrich, C.J., Mason, E. (Eds.), Public Policy, Harvard University Press, pp.297-323

Falch, M., 1999, "Electricity Companies and Railway Networks as Newcomers in Telecommunications", in Welfens, P.J., Yarrow, G., Grinberg, R., Graack, C., Towards Competition in Network Industries, Springer-Verlag: Heidelberg, pp.149-170

Fama, E.F., 1980, "Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy,* vol.88, n° 2, April

Faulhaber, G.R., 1987, Telecommunications in Turmoil: Technology and Public Policy, Cambridge: Ballinger

Feldman, D.P., 1986, The Culture of Monopoly Management: An Interpretive Study in an American Utility, , New York: Garland, Publishing, Inc.

Fenno, R.E., 1959, The President's Cabinet, New York: Vintage Books

Fenno, R.E., 1978, Home Style: House Members in their Districts, Boston: Little, Brown

Ferner, A., Colling, T., 1993, "Privatization of the British Utilities: Regulation, Decentralization and Industrial Relations", *in Clarke, T. & Pitells, C. (ed.), The Political Economy of Privatization, Routledge: London*

Fetter, F.A., 1904, "The Relations between Rent and Interest", *American Economic Association, Papers and Proceedings,* February, Reproduit dans Fetter, F.A., 1977, Capital, Interest, and Rent, Sheed Andrews and McMeel, Kansas City

Foss, N.J., 1993, "Theories of the Firm: Contractual and Competence Perspectives", *Journal of Evolutionary Economics,* vol. 3, pp.127-144

Foss, N.J., 1994a, "The Theory of the Firm : the Austrians as Precursors and Critics of Contemporary Theory" , *The Review of Austrian Economics* , vol.7, n° 1, pp-31-65

Foss, N.J., 1994b, "Why Transaction Cost Economics needs Evolutionary Economics", *Revue d'Economie Industrielle,* n° 68, 2ème trimestre, pp.7-26

Foss, N.J., 1994c, The Austrian School and Modern Economics, Munksgaard International Publishers Ltd, Copenhagen

Foss, N.J., 1996a, "Research in Strategy, Economics and Michael Porter", *Journal of Management Studies,* vol.33, pp.1-24

Foss, N.J., 1996b, "Knowledge-Based Approaches to Theory of the Firm: Some Critical Comments", *Organization Science,* vol.7, n°5, septembre-octobre, pp.470-476

Foss, N.J., 1999, "The Use of Knowledge in Firms", *Journal of Institutional and Theoretical Economics,* vol.155, n°3

Foss, N.J., 2000a, "Strategy, Bargaining, and Economic Organization: Some Thoughts on the Transaction Cost Foundation of Firm Strategy", *Working Paper, Copenhagen Business Schoo*

Foss, N.J., 2000b, "Austrian Economics and Game Theory: A Stocktaking and Evaluation", *Review of Austrian Economics, A venir*

Foss, K., Foss, N.J., 2000, "Economic Organization and the Tradeoffs Between Productive and Destructive Entrepreneurship", *Working Paper, Copenhagen Business School*

Foss, N.J., Knudsen, C., Montgomery, C., 1995, "An Exploration of Common Ground: Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm", , in Montgomery, C., Resource Based and Evolutionary Theories of the Firm, Kluwer, Boston, MA, pp.1-17

Fransman, M., 1994a, "AT&T, BT, and NTT : Vision, Strategy, corporate Competence, Path-Dependence, and the Role of R&D", *in Global Telecommunications Strategies and Technological Changes* , Chap.14, Ed. G.Pogorel

Fransman, M., 1994b, "Information, Knowledge, Vision, and Theories of the Firm", *Industrial and Corporate Change,* vol.3, pp.713-757

Freeman, C., 1982, The Economics of Industrial Innovation, Cambridge, MA: The MIT Press

Frey, B.S., 1978, "Politico-economic Models and Cycles", *Journal of Public Economics,* vol.9, n° 2, April, pp.203-278

Froot, K.A., 1989, "Consistent Covariance Matrix Estimation with Cross-Sectional Dependence and Heteroskedasticity in Financial Data", *Journal of Financial and Quantitative Analysis,* vol.24, pp.333-355

Frost, T.S., 2001, "The Geographic Sources of Foreign Subsidiaries' Innovations", *Strategic Management Journal,* vol.22, n 2, pp.101-124

Fudenberg, D., Tirole, J., 1991, Game Theory, Cambridge, MA: The MIT Press

Furubotn, E., Richter, R., 1997, The New Institutional Economics: An Assessment, College Station, TX: Texas A&M Press

Galunic, D.C., Rodan, S., 1998, "Resource Recombination in the Firm: Knowledge Structures and the Potential for Schumpeterian Innovation", *Strategic Management Journal,* vol.19, pp.1193-1201

Garisson, R.W., 2001, The Macroeconomics of Capital Structures, Routledge: New York

Gassot, Y., Pouillot, D., 1995, "Effervescence des Télécommunications Européennes à l'aube de 1998", *Communications et Stratégies,* n° 18, 2nd quarter 1995

Geiger, S.W., Hoffman, J.J., 1998, "The Impact of the Regulatory Environment and Corporate Level Diversification On Firm Performance", *Journal of Managerial Issues,* vol.10, n° 4, pp.439-453

Gentle, C.J., 1996, After Liberalisation: A Vision of Europe in the Global Economy of the Twenty-First Century, , London, UK: MacMillan Press Ltd.

Getz, K., 1993, "Selecting Corporate Political Tactics", in Mitnick, B. (Ed), Corporate Political Agency, Sage, London, UK, pp.242-273

Getz, K., 1997, "Research in Corporate Political Action: Integration and Assessment", *Business and Society,* 36, 1, pp.1-24

Ghemawat, P., 1986, "Sustainable Competitive Advantage", *Harvard Business Review,* 64, 5, pp.53-58

Ghemawat, P., 1991, Commitment, the Dynamic of Strategy, New York, Free Press

Ghemawat, P., 1997, Games Businesses Play, Cambridge, MA: The MIT Press

Ghemawat, P., del Sol, P., 1998, "Commitment versus Flexibility?", *California Management Review,* vol.40, n° 4: 26-42

Ghertman, M., Quélin, B.V., 1995, "Transaction Costs and European Regulation: a Research Agenda", *Telecommunications Policy,* April

Ghosh, M., John, G., 1999, "Governance Value Analysis and Marketing Strategy", *Journal of Marketing,* vol.63, Special Issue, 131-145

Ghoshal, S., 1987, "Global Strategy: An Organizing Framework", *Strategic Management Journal,* vol.8, pp.425-440

Gilbert, R.J., Khan, E.P., 1996, International Comparisons of Electricity Regulation, Cambridge University Press: Cambridge, MA

Gillick, D., 1992, "Telecommunications Policies and regulatory Structures", *Telecommunications Policy,* December

Giraud, R., Chaix, N., 1994, Econométrie, PUF : Paris, Collection Economie, 2ème Edition

Gist, P., 1990, "The Role of Oftel", *Telecommunications Policy,* February

Glachan, J.M., 1998, "Le Pool de l'Electricité en Grande Bretagne: Un Arrangement Institutionnel Hybride", *Revue d'Economie Politique,* vol.108, n° 1, pp.87-107

Glachan, J.M., Finon, D., 1998, "Why is there Continued Diversity in the European Union's Electicity Industries? A Neo-institutional Analysis", Article présenté à l'International Society for New Institutional Economics, Paris, September 17-19

Glais, M., 1991, Economie Industrielle : Les Stratégies Concurrentielles des Firmes, Litec, Paris

Glais, M., 1992, "Quelques Propos anti-conformistes sur deux Concepts "tabous" : Discrimination et Transparence", *Bulletin de l'Institut du Commerce et de la Consommation,* n° 29, Décembre 1992

Glaser, A., Konrad, K.A., 1995, "Strategic Lobbying by Potential Industry Entrants", *Economics and Politics,* vol.7, n° 2, July, pp.167-179

Globerman, S., Diodati, J., 1981, "Market Structure, Internal Organization and R&D Performance in Telecommunications Industry", *Quarterly Review of Economics and Business,* pp.70-83

Glynn, D., 1992, "Trends in the Economic Regulation of the Water Industry", *Paper presented at The Financial Times Conference on the European Water Industry,* London, 10-11 Mars

Goldberg, V., 1982, "Peltzman on Regulation and Politics", *Public Choice,* vol.39, pp.291-303

Gomez-Ibanez, J.A., Meyer, J.R., 1993, Going Private: The International Experience with Transport Privatization, , The Brooking Institution, Washington D.C.

Goodstein, J., Boeker, W., Stephan, J., 1996, "Professional Interests and Strategic Flexibility: a Political Perspective on Organizational Contracting", *Strategic Management Journal,* vol.17, pp.577-586

Graham, E. 1998. Market Structure and the Multinational Enterprise: A Game-Theoretic Approach. *Journal of International Business Studies.* 29, 1: 67-83.

Grant, R., 1996, "Prospering in Dramatically Changing Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration", *Organization Science,* vol.7, n° 4, pp.375-387

Grant, R.M., 1991, "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review,* vol.33, n° 3, pp.114-135

Grant, W., 1987, Business and Politics in Britain, MacMillan, London

Greenwood, J., 1992, Organised Interests in the Community, Sage, London

Greffe, X., 1981, L'Analyse Economique de la Bureaucratie, Economica, Paris

Grier, K., Munger, M., Roberts, B., 1994, "The Determinants of Industry Political Activity", *American Journal of Political Science,* vol.20, pp.259-277

Gual, J., Waverman, L., 1998, "The Liberalisation of Telecommunications in the EU: Managing the Transition", *Business Strategy Review,* vol.9, n° 3, pp.67-71

Guesnerie, R., 1985, "L'Etude théorique des Contrats entre la Puissance Publique et l'Entreprise Publique", , Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Direction de la Recherche, Juillet

Gunning, J.P., 1997, "The Theory of Entrepreneurship", In Keizer, W., Tieben, B., Van Zip, R. (Eds), Austrian Economics in Debate, pp.171-191, NY: Routledge

Hägg, P.G.T., 1997, "Theories on the Economics of Regulation: A Survey of the Literature from an European Perspective", *European Journal of Law and Economics,* vol.4, pp.337-370

Hall, R., 1992, "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal,* vol. 15, pp.135-145

Hall, R., 1993, "A FrameWork linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal,* vol.14, pp.607-618

Hamel, G., 1991, "Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal,* vol.12, pp.83-103

Hamel, G., 1994, "The Concept of Core Competence", in *Competence Based Competition, edited by G.Hamel et A.Heene,* Chapitre 1, pp.11-34, The Strategic Management Series, John Wliley & Sons

Hannan, M.T., Freeman, J., 1984, "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociolocial Review,* vol.49, pp.149-164

Harper, D.A., 1996, Entrepreneurship and the Market Process: An Enquiry into the Growth of Knowledge, New York: Routledge

Harris, R.G., Kraft, J., 1997, "Meddling Through: Regulating Local Telephone Competition in the United States", *Journal of Economic Perspectives,* vol.11, n° 4, Fall, pp.93-112

Hayek, F.A., 1933, Prices and Production, London, Routledge and Sons

Hayek, F.A., 1935a, "Socialist Calculation I: The Nature and History of the Problem", Réédité dans Individualism and Economic Order, Chicago: The University of Chicago Press, 1948, pp.119-147

Hayek, F.A., 1935b, "Socialist Calculation II: The State of the Debate", Réédité dans Individualism and Economic Order, Chicago: The University of Chicago Press, 1948, pp.33-56

Hayek, F.A., 1937, "Economics and Knowledge", Réédité dans Individualism and Economic Order, Chicago: The University of Chicago Press, 1948, pp.148-181

Hayek, F.A., 1940, "Socialist Calculation III: The Competitive Solution", Réédité dans Individualism and Economic Order, Chicago: The University of Chicago Press, 1948, pp.181-208

Hayek, F.A., 1945, "The Use of Knowledge in Society" , *American Economic Review* , 35, pp.519 à 530, Réédité dans Individualism and Economic Order, Chicago: The University of Chicago Press, 1948, pp.77-91

Hayek, F.A., 1948, "The Meaning of Competition ", Réédité dans Individualism and Economic Order, Chicago: The University of Chicago Press, 1948

Hayek, F.A., 1973, The Constitution of Liberty, Chicago : University of Chicago Press

Hayek, F.A., 1973, Law, Legislation and Liberty, Volume I, Chicago: the University of Chicago Press

Hayek, F.A., 1978, "Competition as a Discovery Procedure", In New Studies in Philosophy, Politics, Economics and the History of Ideas, London: Routledge, pp.179-190

Hayek, F.A. , 1979, Law, Legislation and Liberty : A New Statement of the Liberal Principles of Justice and Political Economy, Volume III, Volume III, The political Order of a free People, Londres et Henley, Routledge & Kegan Paul

Hayward, J.E.S., 1982, "Mobilizing Private Interests in the Service of Public Ambitions: the Salient Element in the Dual French Policy Style", *in Richardson, J. (ed.), Policy Styles in Western Europe,* London: Allen & Unwin

Helfat, C., 1997, "Know-how and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: the Case of R&D", *Strategic Management Journal,* vol.18: 5, pp.339-360

Helleloid, D., Simonin, B., 1994, "Organizational Learning and a Firm's Core Competence", *in Competence Based Competition, edited by G.Hamel et A.Heene,* Chapitre 9, pp.213-241, The Strategic Management Series, John Wliley & Sons

Henderson, R., 1994, "The Evolution of Integrative Capability: Innovation in Cardiovascular Drug Discovery", *Industrial and Corporate Change,* vol.3, n° 3, pp.607-630

Henderson, R., Cockburn, I., 1994, "Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research, *Strategic Management Journal,* vol.15, pp.63-84

Henisz, W.J., 1999, The Institutional Environment for Multinational Investment, Thèse de Doctorat, Université de Californie à Berkeley

Henisz, W.J., 2000, "The Institutional Environment for Multinational Investment", *Journal of Law, Economics and Organization,* vol.16, n° 2, pp.334-364

Henisz, W.J., Williamson, O.E., 1999, "Comparative Economic Organization: Within and Between Countries", *Business and Politics,* vol.1, n° 3, pp.261-278

Henisz, W.J., Zelner, B., 2000, "The Institutional Environment for Telecommunications Investment", *Journal of Economic and Management Strategy,* vol.10, n° 1, pp.123-147

Hennart, J., 1988, "A Transaction Cost Analysis of Equity Joint Ventures", *Strategic Management Journal,* vol.9, pp.361-374

Henry, C., 1997, Concurrence et Services Publics dans l'Union Européenne, PUF, Collection Economie

Higgins, R.S., Shughart, W.F., Tollison, R.D., 1985, "Free Entry and Efficient Rent-Seeking", *Public Choice,* vol.46, pp.247-258

Hill,C.W., Deeds, D.I., 1996, "The Importance of Industry Structure for the Determination of Firm Profitability: a Neo-Austrian Perspective", *Journal of Management Studies,* vol.33, n° 4, Juillet

Hillman, A.J., Hitt, M.A., 1999, "Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation and Strategy Decisions", *Academy of Management Review,* vol.24, n° 4, pp.825-842

Hillman, A.J., Keim, G.D., 1995, "International Variation in the Business-Government Interface: Institutional and Organizational Considerations", *Academy of Management Review,* vol.20, n°1, pp.193-214

Hillman, A.J., Keim, G.D., 2001, "Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?", *Strategic Management Journal,* vol.22, n° 2, pp.125-140

Hillman, A.J., Zardkoohi, A., Bierman, L., 1999, "Corporate Political Strategies and Firm Performance: Indications of Firm-Specific Benefits from Personal Service in the US Government", *Strategic Management Journal,* vol.20, pp.67-81

Hills, J., 1993, "Back to the Future: Britain's 19th Century Telecommunications Policy", *Telecommunications Policy,* April: 186-199

Hinckley, B., 1979, "Twenty-one Variables beyond the Size of Winning Coalitions", *Journal of Politics,* vol.41, pp.192-212

Hinich, M.J., Ordeshook, P.C., 1970, "Plurality Maximization v. Vote Maximization: A Spatial Analysis With Variable Participation", *American Political Science Review,* vol.64, 20

Hirshleifer, J., 1976, "Toward a more general Theory of Regulation: A Comment", *Journal of Law and Economics,* vol.19, pp.241-244

Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskinsson, R.E., 1999, Strategic Management: Competitiveness and Globalization, South Western College Publishing: Cincinnati, Ohio

Hollenstein, H., 1996, "A Composite Indicator of a Firm's Innovativeness. An Empirical Analysis Based on Survey Data for Swiss Manufacturing", *Research Policy,* vol.25, pp.633-645

Hood, C., 1994, Expaining Economic Policy Reversals, Open University Press, Buckingham, Philadelphia

Hopper, R., 1994, "Lobbying in the European Gas Industry", *in Pedler, R.H., Van Schendelen, M.P.C.M., Lobbying the European Union,* Dartmouth Publishing Company: Brookfield, Vermont, 167-182

Hudson, H.E., 1997, Global Connections: International Infrastructure Policy, New York, NY: John Wiley and Sons, Inc.

Hülsman, G.J., 1997, "Knowledge, Judgment, and the Use of Property", *The Review of Austrian Economics,* vol.10, n° 1, pp.23-48

Hunt, S.D., 1999, A General Theory of Competition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Hulten, S., Mölleryd, B., 1996, "Esprit d'Entreprise et Collaboration Interentreprises dans les Télécommunications", in Brousseau, E., Petit, P., Phan, D., Mutations des Télécommunications, des Industries et des Marchés, ENSPTT, Economica: Paris, pp.485-504

Hutchison, T.W, 1981, The Politics and Philosophy of Economics, , Basic Blackwell, Oxford

IDATE, 1987, "La Déréglementation de British Telecom", Janvier

Ikeda, S., 1990, "Market-Process Theory and "Dynamic" Theories of the Market", *Southern Economic Journal,* n° 57, July, pp.71-92

ITU, 1993, "The Changing Role of Government in an Era of Deregulation", *Genève,* mai

Jacobson, R., 1992, "The "Austrian" School of Strategy", *Academy of Management Review,* vol.17, n° 4, pp.782-807

Jamison, M. 1998. Emerging Patterns in Global Telecommunications Alliances and Mergers. *Industrial and Corporate Change.* 7, 4

Jarrell, G.A., 1978, "The Demand for State Regulation of the Electric Utility Industry", *Journal of Law and Economics,* pp.269-295

Jarrell, G.A., 1984, "Change at the Exchange: The Cause and Effects of Deregulation", *Journal of Law and Economics,* vol.27, October, pp.273-312

Jensen, M.C., Meckling, W.H., 1976, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics,* vol.3, n° 4

Johannesson, M. , 1991, "Buchanan's Opportunity Cost Concept, the contingent Valuation Method and Cost-Benefit Analysis" , *Journal des Economistes et des Etudes Humaines* , vol. II, n° 1, mars

Joskow, P.L., 2000, "Deregulation and Regulatory Reform in the U.S. Electric Power Sector", In Peltzman, S., Winston, C., Deregulation of Network Industries: What's Next?, AEI-Brookings Joint Center for Regulatory Studies: Washington D.C.

Joskow, P.L., 1995, "The New Institutional Economics: Alternative Approaches", *Journal of Institutional and Theoretical Economics,* vol.151, n° 1, pp.248-259

Joskow, P.L., 1996, "Introducing Competition in Regulated Network Industries", *Industrial and Corporate Change,* vol.2, pp.341-382

Joskow, P.L., 1997, "Restructuring, Competition and Regulatory Reform in the U.S. Electricity Sector", *Journal of Economic Perspectives,* vol.11, pp.119-139

Joskow, P.L., Noll, R.C., 1981, "Regulation in Theory and Practice: an Overview", *in G. Fromm (1981): Studies in Public Regulation,* MIT Press

Kahn, A.E., 1984, "The Road to More Intelligent Telephone Pricing", *Yale Journal on Regulation,* vol.1, n°2, pp.139-157

Kahn, A.E., 1988, "Surprises on Airline Deregulation", *American Economic Review,* vol.78, pp.316-322

Kahneman, D., Slovic, P., Tversky, A., 1982, Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases, , Cambridge University Press, Cambridge, MA

Kamien, M.I., Schwartz, N.L., 1975, "Market Structure and Innovation: A Survey", *Journal of Economic Literature*

Kaserman, D.L., Mayo, J.W., 1994, "Cross-Subsidies in Telecommunications", *Yale Journal on Regulation,* vol.11, n° 1, pp.119-147

Kaserman, D.L., Mayo, J.W., Pacey, P.L., 1993, "The Political Economy of Deregulation: The Case of Intrastate Long Distance", *Journal of Regulatory Economics,* vol.5, pp.49-63

Kashlak, R.J., Joshi, M.P., 1994, "Core Business Regulation and Dual Diversification Patterns in the Telecommunications Industry", *Strategic Management Journal,* vol.15, pp.603-616

Kashlak, R.J., Chandran, R., Di Benedetto, C., 1998, "Reciprocity in International Business: A Study of Telecommunications Alliances and Contracts", *Journal of International Business Studies,* vol.29, n° 2, pp.281-304

Kaufman, A.M., Englander, E.J., Marcus, A.A., 1993, "Selecting an Organizational Structure for Implementing Issues Management: A Transaction Costs and Agency Theory Perspective", In Mitnick, B.M., Corporate Political Agency, Sage Publications, London, UK, pp. 148-168

Keeler, T.E., 1984, "Theories of Regulation and the Deregulation Movement", *Public Choice,* vol.44, n°1, pp.103-146

Keim, G.D., 1978, "Corporate Social Responsibility: An Assessment of the Enlightened Self-Interest Model", *Academy of Management Review,* vol.3, pp.32-39

Keim, G.D., 1981, "Foundations of a Political Strategy for Business", *California Management Review,* vol.23, 3, pp.41-48

Keim, G.D., Baysinger, B., 1988, "The Efficacy of Business Political Activity: Competitive Considerations in a Principal-Agent Context", *Journal of Management,* vol.14, pp.163-180

Keim, G.D., Zardkoohi, A., 1988, "Looking for Leverage in PAC Markets: Corporate and Labor Contributions Considered", *Public Choice,* vol.58, pp.21-34

Keim, G.D., Zeithaml, C.P., 1986, "Corporate Political Strategy and Legislative Decision Making: A Review of Contingency Approach", *Academy of Management Review,* vol.11, n° 4, pp.828-843

Keim, G.D., Zeithaml, C.P., Baysinger, B.D., 1984, "New Directions for Corporate Political Strategy", *Sloan Management Review,* 25, 3, pp.53-62

Kennedy, C., 1991, Managing the International Business Environment: Cases in Political and Country Risk, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Kennedy, P., 1998, A Guide to Econometrics, The MIT Press: Cambridge, Massachusetts

King, J., 1986, "The British Telecom Experience - Transformation of a Public Corporation to a Limited Company", *International Journal of Technology Management,* vol.1, n° 1/2, pp.77-84

Kingdon, J., 1984, Agendas, Alternatives and Public Policy, Little, Brown and Company: Boston

Kirzner, I.M., 1973, Competition and Entrepreneurship, Chicago: University of Chicago Press

Kirzner, I.M., 1979, Perception, Opportunity and Profit, Chicago: University of Chicago Press

Kirzner, I.M., 1983, "Entrepreneurs and the Entrepreneurial Function: A Commentary", in Ronen, Entrepreneurship, Lexington, Massachusets: D.C. Heath & Co, pp.281-290

Kirzner, I.M., 1988, "The Economic Calculation Debate: Lessons for Austrians", *Review of Austrian Economics,* vol.II

Kirzner, I.M., 1992, The Meaning of Market Process, New York: Routledge

Kirzner, I.M., 1997, "Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process", *Journal of Economic Literature,* vol.XXXV, mars, pp.60-85

Kirzner, I.M., 2000, "Coordination as a Criterion for Economic Goodness", in The Driving Force of the Market: Essays in Austrian Economics, London: Routledge, pp.132-148

Klein, B., Crawford, R.A., Alchian, A.A., 1978, "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contractive Process", *Journal of Law and Economics,* vol.21, pp.297-326

Klein, P.G., 1996, "Economic Calculation and the Limits of Organization", *Review of Austrian Economics,* vol.9, 2, 3-28

Knieps, G., 1999, "Market Entry in the Presence of a 'Dominant' Network Operator in Telecommunications", , in Welfens, P.J., Yarrow, G., Grinberg, R., Graack, C., Towards Competition in Network Industries, Springer-Verlag: Heidelberg, pp.131-148

Knight, F., 1921, Risk, Uncertainty and Profit, Boston Mass, Houghton Mifflin

Kobrin, S.J., 1991, An Empirical Analysis of the Determinants of Global Integration. *Strategic Management Journal,* vol. 12, pp.17-31.

Koenig, G., 1993, Les Théories de la Firme, Economica, Paris, Collection Gestion Poche

Kogut, B.M. 1985. Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-added Chains. *Sloan Management Review.* 26, 4: 15-23.

Kogut, B.M., 1988, "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal,* vol.9, pp.319-332

Kogut, B.M., 1991, "Country Capabilities and the Permeability of Borders", *Strategic Management Journal,* vol.12, pp.33-47

Krasner, S.D. 1978. Defending the National Interest: Raw Materials Investments and U.S. Foreign Policy. Princeton, N.J.: Princeton University Press

Krueger, A., 1974, "The Political Economy of Rent-Seeking", *American Economic Review,* 64

Krugman, P., 1986, Strategic Trade Policy and the New International Economics, MIT Press, Cambridge, MA

Lachmann, L.M., 1956, Capital and its Structure, Kansas City: Sheed Andrews and McMeel, Inc.

Lachmann, L.M., 1976, "From Mises to Schackle: an Essay on Austrian Economics and the Kaleidic Society", *Journal of Economic Literature* , n° 14, March

Lado, A.A., Wilson, M.C., 1994, "Human Ressource Systems and Sustained Competitive Advantage: a Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review,* vol.19, n° 4, pp.699-727

Lafay, J.D., 1993a, "Théorie Economique de la Bureaucratie : du Mea Culpa de Niskanen à l'Examen des Faits", *Analyses de la SEDEIS,* mai

Lafay, J.D., 1993b, "La Modélisation des Interactions entre Economie et Politique dans les Pays en Développement", *Journal des Economistes et des Etudes Humaines,* vol.IV, n° 4, Décembre, pp.473-494

Laffont, J.J., Tirole, J., 1986, "Using Cost Observation to Regulate Firms", *Journal of Political Economy,* vol.64, pp.614-641

Laffont, J.J., Tirole, J., 1987, "Auctioning Incentive Contracts", *Journal of Political Economy,* vol.95, pp.921-937

Laffont, J.J., Tirole, J., 1988, "The Dynamics of Incentive Contracts", *Econometrica,* vol.56, pp.1153-1175

Laffont, J.J., Tirole, J., 1990, "The Regulation of Multiproduct Firms", *Journal of Public Economics,* vol.43, pp.1-66

Laffont, J.J., Tirole, J., 1991, "The Politics of Government Decision-Making: A Theory of Regulatory Capture", *Quarterly Journal of Economics,* November, pp.1089-1127

Laffont, J.J., Tirole, J., 1993, A Theory of Incentives in Procurement and Regulation, Cambridge, MA: The MIT Press

Laffont, J.J., Tirole, J., 1994, Creating Competition Through Interconnection: Theory and Practice, Toulouse, IDEI

Lamarque, G., 1994, Le Lobbying, PUF : Paris, Collection Que Sais-je ?

Lang, J.R., Lockhart, D.E., 1990, "Increased Environment Uncertainty and Changes in Board Interlocking", *The Academy of Management Journal,* vol.33, n° 1, pp.106-129

Langlois, R.N., 1986, "Coherence and Flexibility: Social Institutions in a World of Radical Uncertainty", *in Subjectivism, Intelligibility and Economic Understanding,* New York: University Press

Langlois, R.N., 1988, "Economic Change and the Boundaries of the Firm", *Journal of Institutional and Theoretical Economics,* vol.144, n° 4, Septembre, pp.635-657

Langlois, R.N., 1990, Economics as a Process, Cambridge University Press

Langlois, R.N., 1992, "Transaction-cost Economics in Real Time", *Industrial and Corporate Change,* vol.1, n° 1, pp.99-127

Langlois, R.N., 1993, "Frank Knight on Risk, Uncertainty, and the Firm: a New Interpretation", *Economic Inquiry,* vol.XXXI, July, pp.456-465

Langlois, R.N., 1997, "La Firme Planifie-t-Elle ?", In *Les Frontières de la Firme, Edité par P. Garrouste,* Economica, Paris, pp. 61-80

Langlois, R.N., 1997, "Transaction Costs, Production Costs, and the Passage of Time", in S.G. Medema (Ed.), Cosean Economics: Law and Economics and the New Institutional Economics. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, pp.1-21

Langlois, R.N., 2000, "Strategy as Economics Versus Economics as Strategy", Article présenté à la conférence annuelle de l'Academy of Management, Août, Toronto

Langlois, R.N., Foss, N.J., 1999, "Capabilities and the Governance: the Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization", *Kyklos,* vol.52, n°2, pp.201-218

Langlois, R.N., Steinmueller, W.E., 2000, "Strategy and Circumstance: The Response of American Firms to Japanese Competition in Semiconductors, 1980-1995", *Strategic Management Journal,* vol.21, pp.1163-1173

Largier, F., 1991, Analyse Economique de la Politique, PUF, Paris

Lavoie, D., 1985, Rivalry and Central Planning: The Socialist Calculation Debate Reconsidered, Cambridge: Cambridge University Press

Lee, L.W., 1980, "A Theory of Just Regulation", *American Economic Review,* vol.70, n°5, December, pp.848-863

Lehrer, M., Webber, D., 1997, "Re-organizing and Privatizing German State Enterprises", Insead case, Distribué par The European Case Clearing House, Cranfield University, UK

Lenway, S.A., Jacobson, C.K., Goldstein, J., 1990, "To Lobby or to Petition: The Political Environment of US Trade Policy", *Journal of Management,* vol.16, n° 1, pp.119-134

Lenway, S.A., Rehbein, K., 1991, "Leaders, Followers, and Free-Riders: An Empirical Test of Variation in Corporate Political Involvement", *Academy of Management Journal,* vol.34, pp.893-905

Leonard-Barton, D., 1992, "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal,* vol.13, 111-126

Lepage, H. , 1985, Pourquoi la Propriété, Hachette, collection Pluriel

Lepage, H. , 1989, La Nouvelle Economie Industrielle, Hachette, Collection Pluriel

Lepage, H. , 1994, "Le marché de l'électricité aux Etats Unis et l'engrenage de la déréglementation", Communiqué Euro92, Paris

Levine, M.E., 1981, "Revisionism Revised? Airline Deregulation and the Public Interest", *Law and Contemporary Problems,* vol.44, Winter, pp.179-195

Levine, M.E., 1987, "Airline Competition in Deregulated Markets: Theory, Firm, Strategy, and Public Policy", *Yale Journal of Regulation,* vol.4, Spring, pp.393-494

Levine, M.E., 1989, "Comments and Discussion", *Brookings Paper: Microeconomics,* pp.42-48

Levy, B., Spiller, P.T., 1994, "The Institutional Foundations of Regulatory Commitments: A Comparative Analysis of Telecommunications Regulation, *Journal of Law, Economics and Organization,* vol.10, n°2, pp.201-246

Lewin, P., 1999, Capital and Disequilibrium: the Role of Capital in a Changing World, New York: Routledge

Lewin, P., Phelan, S.E., 1999, "Firms, Strategies, And Resources: Contributions From Austrian Economics", *Quarterly Journal of Austrian Economics,* vol.2, n° 2, pp.3-18

Lieberman, M.B., Montgomery, D.B., 1988, "First-mover Advantages, *Strategic Management Journal,* vol.9 (Summer special issue), pp.41-58

Lippman, S.A., Rumelt, R.P., 1982, "Uncertain Imitability : an Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition", *Bell Journal of Economics and Management Science,* vol.13, pp.418-438

Lipsey, R.G., Lancaster, K., 1956, "The General Theory of Second Best", *Review of Economic Studies,* vol.24, pp.11-32

Littlechild, S.C., 1979, "An Entrepreneurial Theory of Games", *Metroeconomica,* vol.31, pp.145-165

Littlechild, S.C., 1983, Regulation of British Telecommunication Profitability, Department of Industry, February

Littlechild, S.C., 1990, "Three Types of Market Process", *in Economics as a Process, Edité par R.Langlois, Cambridge University Press,* Chapitre 2, pp.27-40

Loasby, B.J., 1976, Choice, Complexity and Ignorance, Cambridge: Cambridge University Press

Loasby, B.J., 1990, "Organisation, Competition and the Growth of Knowledge", In *Economics as a Process,* Edité par R.Langlois, Cambridge University Press, Chapitre 3, pp.41-58

Loasby, B.J., 1995, "Running a Business: An Appraisal of *Economics, Organization and Management,* by Paul Milgrom and John Roberts", *Industrial and Corporate Change,* vol.4, n° 2, pp.471-489

Loeb, M., Magat, W., 1979, "A Decentralized Method of Utility Regulation", *Journal of Law and Economics,* vol.22, pp.399-404

Lord, M.D., 2000a, "Corporate Political Strategy and Legislative Decision Making", *Business and Society,* vol.39, n° 1, pp.76-93

Lord, M.D., 2000b, "Constituency-Based Lobbying as Corporate Political Strategy: Testing an Agency Theory Perspective", *Business and Politics,* vol. 2, n° 3, pp.289-308

Lotter, F., 1995, "Coûts de Transaction et Fondements de l'Intervention publique, *Revue d'Economie Industrielle,* n° 71, Premier trimestre, pp.163-181

Lovelock, C.H., Yip, G.S., 1996, "Developing Global Strategies for Service Businesses", *California Management Review,* vol.38, n° 2, pp.64-86

Lyons, B., 1996, "Empirical Relevance of Efficient Contract Theory: Inter-firm Contracts", *Oxford Review of Economic Policy,* vol.12, pp.27-52

Macneil, I., 1974, "The Many Futures of Contract", *Southern California Law Review,* vol.47, pp.688-816

Macneil, I., 1980, The New Social Contract, , New Haven, CT, Yale University Press

Mahon, J.F., 1993, "Shaping Issues/Manufacturing Agents: Corporate Political Sculpting", In Mitnick, B.M., Corporate Political Agency, Sage Publications, London, UK, pp. 187-212

Mahon, J.F., Murray, E.A., 1980, "Deregulation and Strategic Transformation", *Journal of Contemporary Business,* vol.9, pp.123-138

Mahon, J.F., Murray, E.A., 1981, "Strategic Planning for Regulated Industries", *Strategic Management Journal,* vol.2, pp.251-262

Mahoney, J.T., Pandian, J.R., 1992, "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal,* vol.13, pp.363-380

Maijoor, S., Van Witteloostuijn, A., 1996, "An Empirical Test of the Resource-Based Theory: Strategic Regulation in the Dutch Audit Industry", *Strategic Management Journal,* vol.17, pp.549-569

Majone, G., 1990, Deregulation or Re-regulation?, Saint Martin's Press, New York

Majone, G., 1997, "From the Positive to the Regulatory State. Cause and Consequences of Changes in the Mode of Governance", *Journal of Public Policy,* vol.17, n° 2, pp.139-167

Majone, G., 1996a, "Theories of Regulation", In *Majone, G. (Ed.), Regulating Europe, New York: Routledge,* pp.28-46, Chapitre 2

Majone, G., 1996b, "The European Commission as a Regulator", In *Majone, G. (Ed.), Regulating Europe, New York: Routledge,* pp.61-79, Chapitre 4

Majone, G., 1996c, Regulating Europe, Routledge, New York

Majumdar, S.K., 1995, "X-Efficiency in Emerging Competitive Markets: The Case of U.S. Telecommunications", *Journal of Economic Behavior and Organization,* vol.26, pp.129-144

Majumdar, S.K., 1998, "On the Utilization of Resources: Perspectives from the U.S. Telecommunications Industry", *Strategic Management Journal,* vol.19, pp.809-831

Malmgrem, H., 1961, "Information, Expectations and the Theory of the Firm", *Quarterly Journal of Economics,* vol.75, pp.399-421

Manning, D.N., 1989, "The Effect of Political Uncertainty on the Stock Market: The Case of British Telecom", *Applied Economics,* vol.21, n° 7, pp.881-889

Mansell, R., Credé, A., 1996, "The Role of Regulation in a Service Provider Driven Telecommunication Industry", *Communications et Stratégies,* n° 21, 1st quarter 1996, p.13-49

Marcus, A.A., 1984, The Adversary Economy, , Quorum Books, Wesport: Connecticut

Marcus, A.A., Geffen, D., 1998, "The Dialectics of Competency Acquisition: Pollution Prevention in Electric Generation", *Strategic Management Journal,* vol.19, pp.1145-1168

Markides, C.C., Williamson, P.J., 1996, "Corporate Diversification and Organizational Structure: a Resource-Based View", *Academy of Management Review,* vol.39, n° 2, pp.340-367

Marsh, S.J., 1998, "Creating Barriers for Foreign Competitors: A Study of the Impact of Anti-Dumping Actions on the Performance of US Firms", *Strategic Management Journal,* vol. 19, pp.25-37

Martin, S., Hartley, K., 1997, "Comparing Profitability in the Public Utilities, Defense and Pharmaceuticals", *Journal of Public Policy,* vol.17, n° 1, pp.81-105

Masten, S.E., Meehan, J.W., Snyder, E.A., 1991, "The Cost of Organization", *Journal of Law, Economics and Organization,* vol.7, n° 1, pp.1-25

Mazey, S., Richardson, J., 1993, Lobbying in the European Community, Oxford University Press

McChesney, F.S., 1987, "Rent Extraction and Rent Creation in the Economic Theory of Regulation", *Journal of Legal Studies,* vol.XVI, January

McChesney, F.S., 1997, Money for Nothing: Politicians, Rent Extraction, and Political Extortion, , Harvard University Press: Cambridge

McChesney, F.S., 1998, "Devaluing Deregulation", *Journal des Economistes et des Etudes Humaines,* vol.8, n 4, pp.379-399

McCormick, R.E., Shughart, W.F., Tollison, R.D., 1984, "The Disinterest in Deregulation", *American Economic Review,* vol.74, pp.1075-1079

Melin, L., 1992, "Internationalization as Strategy Process", *Strategic Management Journal,* vol.13, pp.99-118

Menard, C., 1990, L'Economie des Organisations, Collection Repères, La Découverte, Paris

Menard, C., 1995, "Markets as Institutions Versus Organizations as Markets? Disentangling Some Fundamental Concepts", *Journal of Economic Behavior and Organization,* vol. 28, pp.161-182

Menger, C., 1871, Principles of Economics, Traduit par J.Dingwall et B.F. Hoseliz, New York University Press (1981)

Merges, R.P., 1988, Commercial Success and Patent Standards: Economic Perspectives on Innovation, *California Law Review,* vol.76: 803-876

Miles, M.B., Huberman, A.M., 1984, Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods, , Berverly Hills, CA: Sage Publications

Milgrom, P., Roberts, J., 1990, "The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy and Organization", *American Economic Review,* June, pp.511-528

Miller, D., Chen, M.J., 1994, "Sources and Consequences of Competitive Inertia: A Study of the U.S. Airline Industry", *Administrative Science Quarterly,* vol.39, 1-23

Miller, E.S., 1994, "Economic Regulation and the Social Contract: an Appraisal of Recent Developments in the Social Control of Telecommunications", *Journal of Economic Issues,* vol.XXVIII, n° 3, Septembre

Miller, G., Moe, T., 1983, "Bureaucrats, Legislators and the Size of Government", *American Political Science Review,* vol.77, pp.297-322

Milner, H.V, Yoffie, D. 1989, "Between Free Trade and Protectionism: Strategic Trade Policy and a Theory of Corporate Trade Demands". *International Organization,* vol. 43, 2, pp.239-272.

Minkler, A.P., 1993, "The Problem with Dispersed Knowledge: Firms in Theory and Practice", *Kyklos,* vol.46, pp.569-587

Mintzberg, H., 1978, "Patterns of Strategy Formation", *Management Science,* vol.24, n° 9, pp.934-948

Mintzberg, H., 1994, The Rise and Fall of Strategic Planning, Free Press and Prentice Hall International: New York

Mises, L. Von, 1944, "The Result of Human Action but not of Human Design", In *Money, Method and the Market Process,* Chapitre VI, Réimprimé par le Von Mises Institute, Auburn, 1990

Mises, L. Von, 1949, Human Action, Henry Regnery Company, Chicago, traduction française : L'Action Humaine, 1985, PUF, Collection Libre Echange

Mitnick, B.M., 1981, "The Strategic Uses of Regulation and Deregulation", *Business Horizons,* vol.24, pp.71-83

Mitnick, B.M., 1993a, "Political Contestability", In Mitnick, B.M., Corporate Political Agency, Sage Publications, London, UK, pp. 90-124

Mitnick, B.M., 1993b, "Strategic Behavior and the Creation of Agents", In Mitnick, B.M., Corporate Political Agency, Sage Publications, London, UK, pp. 11-67

Moe, T.M., Caldwell, M., 1990, "The Institutional Foundations of Democratic Government: A Comparison of Presidential and Parliamentary Systems", *Journal of Institutional and Theoretical Economics,* vol.150, n° 1, pp.171-195

Mölleryd, B.G., 1997, The Building of a World Industry - The Impact of Entrepreneurship on Swedish Mobile Telephony, Teldok, Sweden

Molz, R., 1989, "Privatization of Government Enterprises: The Challenge to Management", *Management International Review,* vol.29, n° 4, pp.29-44

Montgomery, C.A., Hariharan, S., 1991, "Diversified Expansion by Large Established Firms", *Journal of Economic Behavior and Organization,* vol.15, pp.71-89

Morley, W.B., 1986, "The Privatization of British Telecom: Its Impact on Management", *Long Range Planning,* vol.19, n° 6, pp.124-129

Morse, R. 1995. European Union Mobile Telecommunications Policy and the Communications Act of 1934: Can Congress Avoid a Collision on the Information Superhighway? *George Washington Journal of International Law and Economics.* 29: 197-258.

Moulin, H., 1981, Theorie des jeux pour l'Economie et la Politique, Collection Methodes, Hermann

Mouline, A., 1996, "Les Stratégies Internationales des Opérateurs de Télécommunications", *Communications et Stratégies,* n° 21, 1er Trimestre, p.77-93

Mounts, W.S., Sowell, J.C., Lindley, J.T., 1985, "Rent-seeking over time: the Continuity of Capture", *Public Choice,* vol.46, 1, 87-94

Mueller, D.C., 1989, Public Choice II, Cambridge, UK: Cambridge University Press

Mueller, D.C., 1995, "Fédéralisme et Union Européenne : Une Perspective Constitutionnelle", *Revue d'Economie Politique,* vol.105, n° 5, sept-oct., pp.780-805

Müller, J., Bohlin, E., Karpakka, J., Riis, C., Skouby, K.E., 1993, "Telecommunications Liberalization in the Nordic Countries", *Telecommunications Policy,* November, pp.623-630

Murphy K., Shleifer, A., Vishny, R., 1991, "The Allocation of Talent: Implications for Growth", *Quarterly Journal of Economics,* May

Murtha, T.P., Lenway, S.A., 1994, "Country Capabilities and the Strategic State: How National Political Institutions affect Multinational Corporations' Strategies", *Strategic Management Journal,* vol.15, pp.113-129

Nelson, R.R., 1991, "Why do Firms differ, and how does it matter?", *Strategic Management Journal,* vol.12, pp.105-124

Nelson, R.R., 1994, "Recent Evolutionary Theorizing About Economic Change", *Journal of Economic Literature,* vol.XXXIII, March, pp.48-90

Nelson, R.R., Winter, S.G., 1982, An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge M.A. : Harvard University Press

Neustadt, R.E., 1960, Presidential Power, New York: Wiley

Nickerson, J.A., 1997, "Toward An Economizing Model of Strategy", Working Paper, Olin School of Business, Washington University

Nickerson, J.A., Hamilton, B.H., Wada, T., 2001, "Market Position, Resource Profile, and Governance: Linking Porter and Williamson in the Context of International Courier and Small Package Services in Japan", *Strategic Management Journal,* vol.22, n° 3, pp.251-274

Niskanen, W.A , 1968, "Non-Market Decision-making: The peculiar Economics of Bureaucracy", *American Economic Review* , n° 58

Niskanen, W.A., 1971, Bureaucracy and Representative Government, Chicago: Aldine-Atherton

Niskanen, W.A., 1975, "Bureaucrats and Politicians", *Journal of Law and Economics,* vol.18, n° 3, pp.617-643

Noam, E., 1992, Telecommunications in Europe, New York: Oxford University Press

Noda, T., Bower, J.L., 1996, "Strategy Making as Iterated Processed of Resource Allocation", *Strategic Management Journal,* vol.17, pp.159-192

Noll, R.G., 1989a, "Comments and Discussion", *Brooking Papers: Microeconomics,* pp.48-58

Noll, R.G., 1989b, "Economic Perspectives on the Politics of Regulation", *in Handbook of Industrial Organization, vol.II, chap.22,* Edited by R.Schmalensee and R.D Willig, Elsevier Science Publishers B.V.

Noll, R.G., Owen, B.M., 1983, The Political Economy of Deregulation, Washington D.C.: Brookings Institution

Noll, R.G., Rosenbluth, F.M., 1994, "Japanese and American Telecommunications Policy", *Communications et Stratégies,* 3ème trimestre, n° 15

Nonaka, I., Byosiere, P., Borucki, C.C., Konno, N., 1994, "Organization Knowledge Creation: A First Comprehensive Test", *International Business Review,* vol.3, n° 4, pp.337-351

Nonon, J., Clamen, M., Albert, M., 1991, L'Europe et ses Couloirs : Lobbying et Lobbyistes, Dunod : Paris

Nörr, K.W., 1995, "Law and Market Organization: the Historical Experience in Germany from 1900 to the Law Against Restraints of Competition", *Journal of Institutional and Theoretical Economics,* vol.151, n° 1, pp.5-20

North, D.C., 1981, Structure and Change in Economic History, Norton, New York

North, D.C., 1986, "The New Institutional Economics", *Journal of Institutional and Theoretical Economics,* vol. 142, pp.230-237

North, D.C., 1994, "Economic Performance Through Time", *American Economic Review,* vol. 84, n° 3, Juin, pp.359-368

North, D.C., 1990a, "A Transaction Cost Theory of Politics", *Journal of Theoretical Politics,* vol. 2, n° 4, pp.355-367

North, D.C., 1990b, Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press

North, D.C., Thomas, R.P., 1973, The Rise of the Western World : A New Economic History, Cambridge University Press, Cambridge, 1973, traduction française par Denis Jean-Michel, L'essor du monde occidental, Flammarion, Paris, 1980

North D.C., Wallis, J.J., 1994, "Integrating Institutional Change and Technical Change in Economic History. A Transaction Cost Approach", *Journal of Institutional and Theoritical Economics,* vol.150, n°4, pp.609-624

North, D.C., Weingast, B.R., 1989, "Constitutions and Commitment: The Evolution of Institutions Governing Public Choice in Seventeenth-Century England, *The Journal of Economic History,* décembre1989, vol.XLIX, n°4, pp.803-832

Noumba Um, P., 1997, La Privatisation des Télécommunications, L'Harmattan, Paris

Oberman, W.D., 1993, "Strategy and Tactic Choice in an Institutional Resource Context", in Mitnick, B. (Ed.), Corporate Political Agency, Sage, London, UK, pp.213-241

Obermann, G., 1999, "Sector-specific Regulation From a Public Choice Perspective with Regard to the Supply of Services of Public Interest", *Annals of Public and Cooperative Economics,* vol.70, n° 2, pp.195-211

Ocasio, W., 1997, "Towards An Attention-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal,* vol.18, pp.187-206

OCDE, 1990, Performance Indicators for Public Telecommunications Operators, , OCDE, Paris

OCDE, 1995a, Perspectives des Télécommunications, OCDE, Paris

OCDE, 1995b, Les Infrastructures de Télécommunications: les Avantages de la Concurrence, OCDE, Paris

OCDE, 1997, Perspectives des Télécommunications, volume 1 et 2, OCDE, Paris

OCDE, 1999, Perspectives des Télécommunications, volume 1 et 2, OCDE, Paris

O'Driscoll, G., 1990, "Competition as a Process: a Law and Competition Perspective", In *Langlois, R. (Ed.), Economics as a Process, Cambridge University Press,* Chapitre 7, pp.153-170

Ogden, S., Watson, R., 1999, "Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interests in the U.K. Privatized Water Industry", *Academy of Management Journal,* vol.42, n° 5, pp.526-538

Oh, J-G. 1996, "Global Strategic Alliances in the Telecommunications Industry", *Telecommunications Policy,* vol. 20, pp.713-720

Ohmae, K. 1985, Triad Power: The Coming Shape of Global Competition. Free Press: New York.

Oliver, C., 1997, "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views", *Strategic Management Journal,* vol.18, n° 9, pp.697-714

Olson, M., 1978, La Logique de l'Action Collective, PUF : Paris

Olson, M., 1984, "Why Nations Rise and Fall", *Challenge,* march-april, pp.15-23

Olson, M.K., 1995, "Regulatory Agency Discretion among Competing Industries: Inside the FDA", *Journal of Law, Economics and Organization,* vol.11, n° 2, pp.379-405

Otero, J., Waddams Price, C., 2001, "Incumbent and Entrant Response to Regulated Competition: Signaling with Accounting Costs and Market Prices", *Journal of Economics and Business,* vol.53, n° 2, pp.209-224

Owen, B.M., Braeutigam, R., 1978, The Regulation Game - Strategic Use of the Administrative Process, , Cambridge, MA

Palepu, K., 1985, "Diversification Strategy, Profit Performance and the Entropy Measure of Diversification", *Strategic Management Journal,* vol.6, n 3, pp.239-255

Parker, D., 1998, "Privatization in the European Union: An Overview", *in Parker, D., Privatization in the European Union, Routledge: New York,* Chapitre 2, pp.10-48

Parkhe, A., 1993, "Strategic Alliance Restructuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation", *Academy of Management Journal,* vol.36, pp.794-823

Parsons, S.G., 1998, "Cross-Subsidization in Telecommunications", *Journal of Regulatory Economics,* vol.13, pp.157-182

Pedler, R.H., Van Schendelen, M.P.C.M. (Eds), 1994, Lobbying in the European Union, Dartmouth Publishing Company: Brookfield, Vermont

Peltzman, S., 1976, "Toward a more general Theory of Regulation", *Journal of Law and Economics,* vol.19, n° 2, August, pp.211-248

Peltzman, S., 1984, "Constituent Interest and Congressional Voting", *Journal of Law and Economics,* vol.27, pp181-210

Peltzman, S., 1989, "The Theory of Regulation After a Decade of Deregulation", *Brookings Paper: Microeconomics,* pp.1-41

Peltzman, S., 1993, "George Stigler's Contribution to the Economic Analysis of Regulation", *Journal of Political Economy,* vol.101, n° 5, pp.818-832

Peltzman, S., Winston, C., 2000, Deregulation of Network Industries: What's Next?, AEI-Brookings Joint Center for Regulatory Studies: Washington, D.C.

Peng, M.K., Sue Heath, P., 1996, "The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations and Strategic Choice", *Academy of Management Review,* vol.21, n° 2, pp.492-528

Penrose, E.T., 1952, "Biological Analogies in the Theory of the Firm", *American Economic Review,* vol.42

Penrose, E.T., 1956, "Foreign Investment and the Growth of the Firm", *Economic Journal,* vol.66, pp.220-235. Reprinted in Dunning, J.H., 1972, International Investment: Selected Readings. Penguin Books, Harmondsworth, U.K., pp.243-264

Penrose, E.T., 1959, The Theory of the Growth of the Firm, Basil Blackwell, Oxford, U.K.

Peteraf, M.A., 1993, "The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, vol.14, pp.179-191

Petit, P., 1996, "Organisation des Marchés : Le Rôle des Services et l'Impact des Nouveaux Moyens de Télécommunications", in Brousseau, E., Petit, P., Phan, D., Mutations des Télécommunications, des Industries et des Marchés, ENSPTT, Economica: Paris, pp.137-170

Petite, M., 1989, "L'Intervention des Lobbies auprès des Institutions communautaires", *Problèmes Economiques* , n° 2123

Pinto, B., 1986, "Repeated Games and Reciprocal Dumping Models", *Journal of International Economics,* vol.20, pp.377-396

Pisano, G.P., 1997, The Development Factory, Harvard Business School Press: Boston

Pitt, D., 1990, "An Essentially Contestable Organization: British Telecom and the Privatization Debate", *in Richardson, J. (ed.), Privatization and Deregulation in Canada and Britain, Aldershot: Dartmouth*

Poitras, M., Sutter, D., 1997, "The Efficiency Gains from Deregulation", *Journal of Regulatory Economics,* vol.12, pp.81-89

Pondaven, C., 1989, La Théorie de la Réglementation, Bibliothèque d'Economie Politique, Tome 15, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence (LGDJ)

Popper, K., 1985, Conjectures et Réfutations, Payot, Paris ; Edition originale 1963

Poppo, L., Zenger, T., 1998, "Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-Based, and Measurement Explanations of Make-or-Buy Decisions in Information Services", *Strategic Management Journal,* vol.19, n° 9, pp.853-877

Porter, M., 1980, Competitive Strategy, New York: Free Press

Porter, M., 1985, Competitive Advantage, New York: Free Press

Porter, M., 1987, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review,* vol.65, n° 3, pp.43-59

Porter, M., 1990, The Competitive Advantage of Nations, New York: Free Press

Posner, R., 1974, "Theories of Economic Regulation", *Bell Journal of Economics and Management Science ,* n° 5

Pospischil, R., 1993, "Reorganization of European Telecommunications", *Telecommunications Policy,* November, pp.603-621

Post, J.E., Murray, E.A., Dickie, R.B., Mahon, J.F., 1984, "Managing Public Affairs: The Public Affair Function", *California Management Review,* vol.26, 3: 135-150

Poullet, Y., Van Der Mensbrugghe, F., 1995, "Service Universel ou Public dans la Politique Européenne des Télécommunications", *Communications et Stratégies,* n° 17, 1er Trimestre, p.11-54

Prahalad, C.K., Hamel, G., 1990, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review,* pp.79-91

Prahalad, C.K., Hamel, G., 1994, "Strategy as a Field of Study: Why search for a new Paradigm?", *Strategic Management Journal,* 15, pp.5-16

Preston, L.E., 1986, "Business and Public Policy", *Yearly Review of the Journal of Management,* vol.12, 2, pp.261-276

Prevost Testart, D.C., 1993, Le Lobbying, ou l'Echiquier des Pouvoirs, Paris, Edition Liaison

Priem, R.L., Butler, J.E., 2001, "Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research?", *Academy of Management Journal,* vol.26, n° 1, pp.22-40

Priest, G.L., 1993, "The Origins of Utility Regulation and the 'Theories of Regulation'", *Journal of Law and Economics,* vol. XXXVI, pp. 289-323

Pryor, F., 1977, The Origins of the Economy: A Comparative Study of Distribution in Primitive and Peasant Economies, New York: Academic Press

Pye, R., 1990, "The UK Duopoly Review", *Telecommunciations Policy,* April: 99-104

Quélin, B.V., 1996, "Competences of the Firm and Strategic Alliance: Creation of New Capabilities and Appropriability", *in Sanchez, R., and Heene, A. (eds), Strategic Learning and Knowledge Management, Wiley*

Quélin, B.V., 1996, "L'avenir de la Réglementation du Secteur des Télécommunications", *Revue d'Economie Industrielle,* n° 76, 2ème Trimestre

Quélin, B.V., 1996, "Dynamique Concurrentielle et Globalisation : la Concentration de l'Industrie des Equipements de Télécommunications", in Brousseau, E., Petit, P., Phan, D., Mutations des Télécommunications, des Industries et des Marchés, ENSPTT, Economica: Paris, pp.431-456

Quélin, B.V., 2001, L'Economie des Coûts de Transaction, Editions de La Découverte, Paris

Rallet, A., 1996, "Convergence Technologique et Organisation Industrielle de l'Audiovisuel, de l'Information et des Télécommunications", in Brousseau, E., Petit, P., Phan, D., Mutations des Télécommunications, des Industries et des Marchés, ENSPTT, Economica: Paris, pp.263-300

Ramamurti, R., 1986, "Public Entrepreneurs: Who They are and How They Operate", *California Management Review,* vol.XXVIII, n° 3, Spring

Rapoport A, Chammah A. 1965. Prisoner's Dilemma. University of Michigan Press: Ann Arbor MI.

Rasmusen, E. 1990. Games and Information: An Introduction to Game Theory. Basic Blackwell: Cambridge MA.

Reed, R., DeFillippi, R.J., 1990, "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review,* vol.15, 1, pp.88-102

Rees, R., 1982, "Principal-Agent Theory and Public Enterprises Control", Conference on the Performance of Public Enterprises. Liege. CIRIEC and EIASM. 20 et 21 Septembre

Reger, R.K., Duhaime, I.M., Stimpert, J.L., 1992, "Deregulation, Strategic Choice, Risk and Financial Performance", *Strategic Management Journal,* vol.13, n° 3, pp.189-204

Richardson, G.B., 1972, "The Organisation of Industry", *Economic Journal,* vol.82, pp.883-896

Ricketts, M., 1987, "Rent-seeking, Entrepreneurship, Subjectivism, and Property Rights", *Journal of Institutional and Theoretical Economics,* vol.143, pp.457-466

Riker, W.H., Ordeshook, P.C., 1973, An Introduction to Positive Political Theory, Englewood Clfiffs, NJ: Prentice-Hall

Rivoli, P., Salorio, E., 1996, "Foreign Direct Investment and Investment under Uncertainty", *Journal of International Business Studies,* vol.27, n° 2, pp.335-357

Rizzo, M., O'Driscoll, G., 1985, The Economics of Time and Ignorance, NY: Basic Blackwell

Robertson, T.S., Ward, S., Caldwell, W.M, 1982, "Deregulation: Surviving the Transition", *Harvard Business Review,* July-August, 20-24

Robyn, D.L., 1987, Breaking the Special Interests: Trucking Deregulation and the Politics of Policy Reform, University of Chicago Press Chicago

Rothbard, M.N., 1962, Man, Economy and State, The Free Press

Rothbard, M.N., 1985, "Professor Hebert on Entrepreneurship", *Journal of Libertarian Studies,* vol.VII, n° 2, Fall, pp.281-286

Rothbard, M.N., 1995, "The Present State of Austrian Economics", *Journal des Economistes et des Etudes Humaines,* vol.VI, n° 1, mars, pp.43-90

Rowley, C.K., 1984, "The Relevance of the Median Voter Theorem", *Journal of Institutional and Theoretical Economics,* vol.140, pp.104-126

Rowley, C.K., 1993, The Theory of Public Choice (Volume I) : Homo Economicus in the Political Market-Place", Edward Elgar, The International Library of Critical Writings in Economics

Rowley, C.K., 1993, The Theory of Public Choice (Volume II) : The Characteristics of Political Equilibrium", Edward Elgar, The International Library of Critical Writings in Economics

Rowley, C.K., 1993, The Theory of Public Choice (Volume III) : The Separation of Powers and Constitutional Political Economy", Edward Elgar, The International Library of Critical Writings in Economics

Rudd, D., 1988, "Regulating the BT Giant: Consultation without Information", *Telecommunications Policy,* vol.12, n° 4, pp.318-322

Rumelt, R.P., 1984, "Toward a strategic Theory of the Firm", *in Competitive Strategic Management, R.B. Lamb, Englewood Cliffs, Prentice Hall,* pp.557-570

Rumelt, R.P., 1987, "Theory, Strategy and Entrepreneurship", *in The Competitive Challenge, D.J. Teece, Cambridge, MA : Ballinger,* pp.137-159

Rumelt, R.P., 1991, "How much does Industry matters?", *Strategic Management Journal,* vol.12, pp.167-185

Rumelt, R.P., 1994, "Inertia and Transformation", in C.A. Montgomery (Ed.), Resources in an Evolutionary Perspective: A Synthesis of Evolutionary and Resource-based Approaches to Strategy, Dordrecht, Kluwer Academic

Rumelt, R.P., Schendel, D., Teece, D., 1991, "Strategic Management and Economics", *Strategic Management Journal,* vol.12: 5-29

Russo, M.V., 1992, "Power Plays: Regulation, Diversification, and Backward Integration in the Electric Utility Industry", *Strategic Management Journal,* vol.13, pp.13-27

Russo, M.V., 1992, "Bureaucracy, Economic Regulation, and the Incentive Limits of the Firm", *Strategic Management Journal,* vol.13, pp.103-118

Ruttan, V. W., Hayami, Y., 1984, "Toward a Theory of Induced Institutional Change", *Journal of Development Studies,* vol. 20, n° 4, pp. 203-223

Salerno, J.T., 1990, "Ludwig von Mises as a Social Rationalist", *Review of Austrian Economics,* vol.4, pp.26-54

Salerno, J.T., 1993, "Mises and Hayek Dehomogeneized", *Review of Austrian Economics,* vol.6, n° 2, pp.113-146

Saloner, G., 1991, "Modeling, Game Theory and Strategic Management", *Strategic Management Journal,* vol.12, pp.119-136

Sarkar M.B, Cavusgil S.T, Aulakh P.S. 1999, "International Expansion of Telecommunications Carriers: The Influence of Market Structure, Network Characteristics, and Entry Imperfections", *Journal of International Business Studies,* vol. 30, 2: 361-382.

Sautet, F., 2000, An Entrepreneurial Theory of the Firm, New York: Routledge

Schaefer, S., 1998, "Influence Costs, Structural Inertia, and Organizational Change", *Journal of Economics and Management Strategy,* vol.7, 2, pp.237-263

Schelling T. 1960. The Strategy of Conflict. Harvard Business Press: Boston MA.

Scherer, F.M., 1967, "Research and Development Resource Allocation Under Rivalry", *Quarterly Journal of Economics,* vol.81, pp.359-394, August

Schneider, V., Dang Nguyen, G., Werle, R., 1994, "Corporate Actor Networks in European Policy-Making: Harmonizing Telecommunications Policy", *Journal of Common Market Studies,* vol.32, No 4, pp.503-520

Schollhammer, H., 1975, "Business-Government Relations in an International Context: An Assessment", *in P.Boarman & H. Schollhammer (Eds), Multinational Corporations and Governments: Business-Government in an International Context,* pp.32-51, New York: Praeger

Schotter, A., 1990, "The Evolution of Rules", *in Economics as a Process, édité par R.Langlois, Cambridge University Press,* Chapitre 5, pp.117-134

Schuler, D.A., 1996, "Corporate Political Strategy and Foreign Competition: the Case of the Steel Industry", *Academy of Management Journal,* vol.39, n° 3, pp.720-737

Schumpeter, J.A., 1934, The Theory of Economic Development, Cambridge, Massachusets : Harvard University Press

Seckler, D., 1975, Boulder: Colorado Associated University Press

Seth, A., Thomas, H., 1994, "Theories of the Firm: Implications for Strategy Research", *Journal of Management Studies,* vol.31, n° 2, march, pp.165-191

Sethi, P., 1982, "Corporate Political Activism", *California Management Review,* vol.24, pp.32-42

Sethi, S., Luther, K., 1986, "Political Risk Analysis and Direct Foreign Investment: Some Possibilities of Definition and Measurement", *California Management Review,* vol.28, n° 1, pp.57-68

Shaffer, B., 1995, "Firm-level Responses to Government Regulation: Theoretical and Research Approaches", *Journal of Management,* vol.21, 3, pp.495-514

Shaffer, B., Hillman, A., 1998, "The Development of Business-Government Strategies by Diversified Firms", *Strategic Management Journal,* vol. 21, pp. 175-190

Shaffer, B., Quasney, T.J., Grimm, C.M., 2000, "Firm Level Performance Implications of Nonmarket Actions", *Business and Society,* vol.39, n° 2, pp.126-143

Shaffer, S., 2001, "Deregulation: Theory and Practice", *Journal of Economics and Business,* vol.53, n°2, pp. 107-110

Shane, S., 2000, "Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities", *Organization Science,* vol.11, n4, pp.448-469

Shane, S., Venkataraman, S., 2000, "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Reserarch", *Academy of Management Review,* vol.25, n1, pp.217-226

Shelansky, H., Klein, P., 1995, "Empirical Research in Transaction Cost Economics: A Review and Assessment", *Journal of Law, Economics and Organization,* vol.11, pp.335-361

Shepsle, K.A., Weingast, B.R., 1981, "Structure Induced Equilibrium and Legislative Choice", *Public Choice,* vol.37, pp.503-520

Shibata, K., 1994, "Privatization of British Airways: Its Management and Politics 1982-87", *Working paper, European University Institute, Florence,* n° 93/4

Shirley, M.M., Colin Xu, L., 1998, "Information, Incentives, and Commitment: An Empirical Analysis of Contracts Between Government and State Enterprises", *Journal of Law, Economics and Organization,* vol.14, n° 2, pp.358-378

Shleifer, A., Vishny, R.W., 1994, "Politicians and Firms", *Quarterly Journal of Economics,* November, pp.995-1025

Shyam, K., 1992, The Political Economy of Suppressed Markets, Oxford University Press

Sidak, J.G., Spulber, D.F., 1997, Deregulatory Takings and the Regulatory Contract, Cambridge University Press: Cambridge, MA

Silverman, B.S., 1999, "Technological Resources and the Direction of Corporate Diversification: Toward an Integration of the Resource-Based View and Transaction Cost Economics", *Management Science,* vol.45, n° 8, August, pp.1109-1124

Simon, H.A., 1947, Administrative Behavior, New York: MacMillan, 2ème Edition (1961)

Simon, H.A., 1957, Models of Man: Social and Rational ; Mathematical Essays on Rational Behavior in a Social Setting, New York : Wiley

Simon, H.A., 1976, "From Substantive to Procedural Rationality", in Latsis, S.J. (Ed.), Method and Appraisal in Economics, Cambridge: Cambridge University Press

Smith Ring, P., Lenway, S.A., Govekar, M., 1990, Management of the Political Imperative in International Business, *Strategic Management Journal,* vol.11, pp.141-151

Smith, A.D., Zeithaml, C., 1996, "Garbage Cans and Advancing Hypercompetition: The Creation and Exploitation of New capabilities and Strategic Flexibility in Two Regional Bell Operating Companies", *Organization Science,* vol.7, n° 4, pp.388-399

Smith, K.G., Grimm, C.M., 1987, "Environmental Variation, Strategic Change and Firm Performance: A Study of the Railroad Deregulation", *Strategic Management Journal,* vol. 8, pp.363-376

Smith, K.G., Grimm, C.M., Gannon, M.J., 1992, Dynamics of Competitive Strategy, London: Sage Publications

Smith, K.G., Grimm, C.M., Gannon, M.J., Chen, M.J., 1991, "Organizational Information Processing, Competitive Responses, and Performance in the U.S. Domestic Airline Industry", *Academy of Management Journal,* vol.34, pp.60-86

Spiller, P.T., 1990, "Politicians, Interest Groups and Regulators: A Multiple Principals Agency Theory of Regulation, or Let Them be Bribed", *Journal of Law and Economics,* vol.33, pp.65-102

Spiller, P.T., Cardilli, C.G., 1997, "The Frontier of Telecommunications Deregulation: Small Countries Leading the Pack", *Journal of Economic Perspectives,* vol.11, n° 4, Fall, pp.127-138

Spiller, P.T., Martorell, L.V., 1996, "How Should It Be Done? Electricity Regulation in Argentina, Brazil, Uruguay, and Chile", in Gilbert, R.J., Khan, E.P., International Comparisons of Electricity Regulation, Cambridge University Press: Cambridge, MA

Spiller, P.T., Vogelsang, I., 1997, "The Institutional Foundations of Regulatory Commitment in the UK: The Case of Telecommunications", *Journal of Institutional and Theoretical Economics,* vol.153, n° 4, pp. 607-629

Spulber, D.F., 1989, Regulation and Markets, The MIT Press: Cambridge, Massachusetts

Stehmann, O., 1995, Network Competition for European Telecommunications, Oxford University Press, Oxford

Steunenberg, B., 1996, "Decision Making under Different Institutional Arrangements: Legislation by the European Community", *Journal of Institutional and Theoretical Economics,* vol.150, n° 4, pp.642-669

Steunenberg, B., 1996, "Agent Discretion, Regulatory Policymaking, and Different Institutional Arrangements", *Public Choice,* vol.86, pp.309-339

Stigler, G.J., 1971, "The Theory of Economic Regulation", *Bell Journal of Economics and Management Science,* vol.6, n° 2, pp.3-21

Stigler, G.J., 1981, "Regulation in Theory and Practice: an Overview: Comments", In *Studies in Public Regulation, G. Fromm (Ed.), Cambridge, MA: MIT Press, pp. 73-77*

Teece, D.J., 1976, Vertical Integration and Vertical Divestiture in the U.S. Oil Industry, Stanford: Institute for Energy Studies

Teece, D.J., 1980, "Economics of Scope and the Scope of an Enterprise", *Journal of Economic Behavior and Organization,* September, pp.223-247

Teece, D.J., 1986, "Firm Boundaries, technological Innovation and Strategic Management", in L.G. Thomas, The Economics of Strategic Planning, Lexington, pp.187-199

Teece, D.J., 1996, "Firm Organization, Industrial Structure, and Technological Innovation", *Journal of Economic Behavior and Organization,* vol.31, pp.193-224

Teece, D.J., Pisano, G., 1994, "The Dynamic Capabilities of the Firm: An Introduction", *Industrial and Corporate Change,* vol.3, pp.537-556

Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., 1997, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal,* vol.18, n° 7, pp.509-533

Teece, D.J., Rumelt, R.P., Dosi, G., Winter, S., 1994, "Understanding Corporate Coherence, Theory and Evidence", *Journal of Economic Behavior and Organization,* vol.3, pp.39-63

Temin, P., 1987, The Fall of the Bell System, New York: Cambridge University Press

Temin, P., 1990, "Cross-subsidies in the Telephone Network after Divestiture", *Journal of Regulatory Economics,* vol.2, pp.349-362

Tenenhaus, M., 1994, Méthodes Statistiques en Gestion, Editions Dunod, Paris

Teske, P., 1990, After Divestiture: The Political Economy of State Telecommunications Regulation, State University of New York Press

Teske, P., 1991, "Rent-Seeking in the Deregulatory Environment: State Telecommunications, *Public Choice,* vol.68, n° 1, pp.235-243

Teske, P., Best, S., Mintrom, M., 1994, "The Economic Theory of Regulation and Trucking Deregulation: Shifting to the State Level ", *Public Choice,* vol.79, n° 3, pp. 247-256

Thain, D.H., 1980, "Improving Competence to Deal with Politics and Government: The Management Challenge of the 80s", *Business Quarterly,* vol.45, 1: 31-45

Thépot, J., 1998, Gestion et Théorie des Jeux, FNEGE, Paris

Thierer, A.D., 1994, "Unnatural Monopoly: Critical Moments in the Development of the Bell System Monopoly", *Cato Journal*, vol.14, n° 2, pp.267-285

Thoenig, J.C., Friedberg, E., 1976, "The Power of the Field Staff: The Case of the Ministry of Public Works, Urban Affairs and Housing in France", *in Colliard and Timsit (Eds.), Les Autorites Administratives Independantes,* Paris, PUF

Thomson, D.J., 1987, "Privatisation in the U.K.: Deregulation and the Advantage of Incumbency", *European Economic Review,* vol.31, n° 1/2, pp.368-374

Thonier, A., 1995, "Dix Ans de Réforme des Télécommunications au Royaume-Uni : Echec du pilotage de la Structure du Marché et Libéralisation Complète", *Economie et Prévision,* n° 119, pp.107-125

Tirole, J., 1988, The Theory of Industrial Organization, , MIT Press, Cambridge

Tollison, R.D., 1995, "Gordon Tullock's Contributions to the Theory of Public Choice", *Economic Inquiry,* vol.XXXIII, July, pp.355-364

Tullock, G., 1967, "The Welfare Costs of Tariffs, Monopoly and Theft", *Western Economic Journal,* June, pp.224-232

Tullock, G., 1975, "The Transitional Gains Trap", *Bell Journal of Economics and Management Science,* n° 6

Tullock, G., 1978, Le Marché Politique, Paris, Economica, paru sous le titre original " The Vote Motive", Institute of Economic Affairs, 1976

Tyler, M., Bednarczyk, S., 1993, "Regulatory Institutions and Processes in Telecommunications", *Telecommunications Policy,* December

Ullman, A.A., 1985, "The Impact of the Regulatory Life Cycle on Corporate Political Strategy", *California Management Review,* vol.XXVIII, n° 1, fall, pp.140-154

Van Den Polder, R., 1994, "Lobbying for the European Airline Industry", *in Pedler, R.H., Van Schendelen, M.P.C.M., Lobbying the European Union,* Dartmouth Publishing Company: Brookfield, Vermont, 103-122

Van Schendelen, M., Jackson, R., 1987, The Politicization of Business in Western Europe, Croom Helm, London

Vaughn, K.I., 1990, "The Mengerian Roots of the Austrian Revival", *History of Political Economy,* Supplément annuel au vol.XXII, édité par Caldwell B.J., Carl Menger and its Legacy in Economics

Veblen, T., 1989, "Why is Economics Not an Evolutionary Science?", *Quarterly Journal of Economics* , vol.12, pp.373-397, réédité dans The Place of Science in Modern Civilisation, New York : W.B. Huebsch, 1919

Verdin, P.J., Williamson, P.J., 1994, "Core Competences, Competitive Advantage and Market Analysis: Forging the Links", *in Competence Based Competition, edited by G.Hamel et A.Heene,* Chapitre 4, pp.77-111, The Strategic Management Series, John Wiley & Sons

Vialle, P., 1996, "L'Orientation des Opérateurs Historiques vers le Marché à la Lumière du Rôle des Grands Clients", in Brousseau, E., Petit, P., Phan, D., Mutations des Télécommunications, des Industries et des Marchés, ENSPTT, Economica: Paris, pp.387-430

Vickers, J., Yarrow, G., 1989, Privatization - An Economic Analysis, , MIT Press, Cambridge

Vietor, R.H.K., 1994, Contrived Competition: Regulation and Deregulation in America, , The Belknap Press of Harvard University Press

Villey, D., Nême, C., 1992, Petites Histoires des Grandes Doctrines Economiques, , Litec, Paris

Vogel, D., 1996, "The Study of Business and Politics", *California Management Review,* vol.38, pp.146-165

Vogel, D., 1996, National Style of Regulation - Environmental Policy in Great Britain and the United States, , Cornell University Press: London

Vogel, S.K., 1997, "International Games With National Rules: How Regulation Shapes Competition in Global Markets", *Journal of Public Policy,* vol. 17, n° 2, pp.169-193

Volderba, H.W., 1996, "Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments", *Organization Science,* vol.7, n° 4, pp.359-374

Von Hippel, 1994, "Sticky Information and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation", *Management Science,* vol.40, pp.429-430

Wallis, J., 1997, "Conspiracy and the Policy Process: A Study of the New Zealand Experiment", *Journal of Public Policy,* vol. 17, n° 1, pp.1-29

Wärneryd, K., 1994, "Transaction Cost, Institutions, and Evolution", *Journal of Economic Behavior and Organization,* vol.25, pp.219-239

Waverman, L., 1998, "Telecommunications: Are Regulators Killing Innovation?", *Business Strategy Review,* vol.9, n° 1, pp.21-28

Waverman, L., Sirel, E., 1997, "European Telecommunications Markets on the Verge of Full Liberalization", *Journal of Economic Perspectives,* vol.11, n° 4, Fall, pp.113-126

Weidenbaum, M.L., 1977, Business, Government and the Public, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey

Weidenbaum, M.L., 1980, "Public Policy: No Longer a Spectator Sport for Business", *Journal of Business Strategy,* vol.3, n° 4, pp.46-53

Weigelt, K., Camerer, C., 1988, "Reputation and Corporate Strategy: Review of Recent Theory and Applications", *Strategic Management Journal,* vol.9, pp.443-454

Weingast, B., 1981, "Regulation, Reregulation, and Deregulation: the Political Foundations of Agency Clientele Relationships", *Law and Contemporary Problems,* vol.44, n° 1, pp.16-46

Weingast, B., 1993, "Constitutions as Governance Structures: the Political Foundations of Secure Markets", *Journal of Institutional and Theoretical Economics,* vol.149, n° 1, pp.286-311

Weingast, B., 1995, "The Economic Role of Political Institutions: Market-Preserving Federalism and Economic Development", *Journal of Law, Economics and Organization,* vol.11, n°1, pp.1-31

Weingast, B., Moran, M., 1983, "Bureaucratic Discretion or Congressional Control? Regulatory Policymaking by the Federal Trade Commission", *Journal of Political Economy,* vol.91, n°5, pp.765-800

Weinhaus, C., 1994, "Apples and Oranges: Differences Between Various Subsidy Studies", *Article présenté au Meeting of the National Association of Regulatory Utility Commissions,* October

Weiss, S., 1993, "Analysis of Complex Negotiations in International Business: The RBC Perspective", *Organization Science,* vol.4, pp.269-300

Welfens, P.J.J., Yarrow, G., Grinberg, R., Graack, C., 1999, Towards Competition in Network Industries, Springer-Verlag: New York

Wenders, J., 1987, The Economics of Telecommunications: Theory and Policy, Cambridge: Ballinger

Wernerfelt, B., 1984, "A Resource-View of the Firm", *Strategic Management Journal,* Vol.5, pp.171-180

Wexler, A., 1982, "Coalition-Building: How to Make it Work for you now and in the future", *Public Affairs Review,* vol.3, 56-76

Wildavsky, A., 1979, Speaking Truth to Power: The Art and Craft of Policy Analysis, Little, Brown and Company: Boston

Williamson, O.E., 1965, "Innovation and Market Structure", *Journal of Political Economy,* vol.73, pp.67-73

Williamson, O.E., 1971, "The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations", *American Economic Review,* vol.61, pp.112-123, May

Williamson, O.E., 1975, Market and Hierarchies, New York, The Free Press

Williamson, O.E., 1985, The Economic Institutions of Capitalism, New York, Free Press

Williamson, O.E., 1990, "The Economics of Governance: Framework and Implications", *in Economics as a Process, édité par Langlois, Cambridge University Press,* Chapitre 8, pp.171-199

Williamson, O.E., 1991a, "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly,* vol.31, pp.269-296

Williamson, O.E., 1991b, "Economic Institutions: Spontaneous and Intentional Governance", *Journal of Law, Economics and Organization,* vol.7, pp.159-187

Williamson, O.E., 1991c, "Strategizing, Economizing, and Economic Organization", *Strategic Management Journal,* vol.12, pp.75-94

Williamson, O.E., 1993, "Calculativeness, Trust, and Economic Organization", *Journal of Law, Economics and Organization,* vol.36, pp.453-486

Williamson, O.E., 1994, "Visible and Invisible Governance", *American Economic Review,* vol.84, n° 2, pp.323-326

Williamson, O.E., 1995, "Hierarchies, Markets and Power in the Economy: an Economic Perspective", *Industrial and Corporate Change,* vol.4, n° 1, pp.21-49

Williamson, O.E., 1996, The Mechanism of Governance, Oxford University Press, New York

Williamson, O.E., 1998, "Transaction Cost Economics: How It Works; Where It Is Going", *De Economist,* n° 146, pp.23-58

Williamson, O.E., 1999a, "Public and Private Bureaucracies", *Journal of Law, Economics and Organization,* vol.15, pp.306-342

Williamson, O.E., 1999b, "Strategy Research: Governance and Competence Perspectives", *Strategic Management Journal,* vol. 20, n° 12, pp.1087-1108

Wilson, G.K., 1990, Business and Politics, Chatham House Publishers, Chatham, New Jersey

Wilson, J.Q., 1980, The Politics of Regulation, Basic Books, New York

Winston, C., 1993, "Economic Deregulation: Days of Reckoning for Microeconomists", *Journal of Economic Literature,* vol.XXXI, September, pp.1263-1289

Winston, C., 1998, "U.S. Industry Adjustment to Economic Deregulation", *Journal of Economic Perspectives,* vol.12, n°2, pp.89-110

Withered, J., 1980, "Reciprocity, Monopsony, Power and Section 7", *The Antitrust Bulletin,* Spring: pp.217-232

Witt, U., 1989, "The Evolution of Economic Institutions as a Propagation Process", *Public Choice,* vol.62, pp.155-172

Wolfram, C.D., 1998, "Increases in Executive Pay Following Privatization", *Journal of Economics and Management Strategy,* vol.7, 3, 327-361

Wolfram, C.D., 1999, "Measuring Duopoly Power in the British Electricity Spot Market", *American Economic Review,* vol.89, pp.805-830

Wolfram, C.D., 2000, "Electricity Markets: Should the Rest of the World Adopt the United Kingdom's Reforms?", *Regulations,* vol.22, pp.48-57

Wolgemuth, M., 1995, "Institutional Competition. Notes on an Unfinished Agenda", *Journal des Economistes et des Etudes Humaines,* vol.VI, n° 2-3, Juin, pp.277-299

Xavier, P.E., 1998, "Price Discount Schemes and Inter-country Comparisons of Telecommunications Tariffs", *Telecommunications Policy,* vol.22, pp.289-314

Yeager, L.B., 1994, "Mises and Hayek on Calculation and Knowledge", *Review of Austrian Economics,* vol.7, n° 2, 93-109

Yin, R.K., 1989, Case Study Research: Design and Methods, Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.

Yip G.S., 1989, "Global Strategy.... In a world of Nations?", *Sloan Management Review,* vol.31, 1, pp.29-41

Yip G.S,. 1992, Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage. Prentice-Hall: Englewood Cliffs N.J.

Yoffie, D., 1993, Beyond Free Trade, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press

Yoffie, D., 1988, "How an Industry builds Political Advantage", *Harvard Business Review,* May-June, pp.82-89

Yoffie, D., Bergenstein, S., 1985, "Creating Political Advantage: the Rise of the Corporate Political Entrepreneur", *California Management Review,* vol.XXVIII, n° 1, Fall, pp.124-139

Young, G., Smith, K.G., Grimm, C.M., 1996, "'Austrian' and Industrial Organization Perspectives on Firm-Level Competitive Activity and Performance", *Organization Science,* vol.7, n° 3, pp.243-254

Yu, T.F., 1999, "Toward a Praxeological Theory of the Firm", *Review of Austrian Economics,* vol.12, 1: 25-42

Zander, I., 1994, The Tortoise Evolution of the Multinational Corporation: Foreign Technological Activity in Swedish Multinational Firms 1890-1990, Institute of International Business: Stockholm

Zeithaml, C., Keim, G., Baysinger, B., 1988, "Toward an Integrated Strategic Management Process: An Empirical View of Corporate Political Strategy", In Grant, J. (Ed.), *Strategic Management Frontiers, JAI Press: Greenwich, CT,* pp.377-393

TABLE DES MATIERES

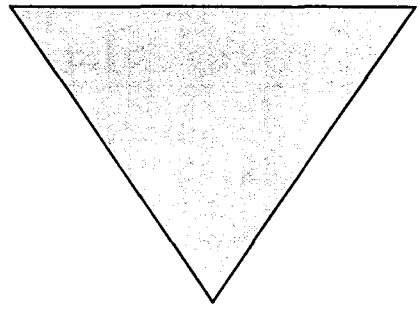


TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....1

SECTION 1. LES THEORIES EXISTANTES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE PERMETTENT-ELLES D'ANALYSER LE COMPORTEMENT STRATEGIQUE DES ENTREPRISES DEREGLEMENTEES ?.....4

SECTION 2. LES FONDEMENTS THEORIQUES DE NOTRE APPROCHE.....8

SECTION 3. LES CONDITIONS DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES ECONOMIQUES DE LA FIRME DEREGLEMENTEE.....11

SECTION 4. VALIDATION EMPIRIQUE DE LA THESE.....18

SECTION 5. PLAN DE LA THESE.....20

PREMIERE PARTIE.....23

CHAPITRE I : REGLEMENTATION ET STRATEGIES POLITIQUES DE LA FIRME.....24

SECTION 1. L'ANALYSE ECONOMIQUE DE LA REGLEMENTATION.....26
§ 1. Rationalité des acteurs économiques et réglementation.....26
A. Les approches issues de la théorie de l'intérêt public.....27
B. Les approches issues de la théorie de l'intérêt particulier.....28
a. Intérêts particuliers et groupes d'intérêt : la demande de réglementation dans un système démocratique.....28
b. Hommes politiques et bureaucrates : l'offre de réglementation.....29

§ 2. Marché politique et réglementation.....31
A. Le marché politique : arène des actions politiques.....31
B. L'appropriation de la rente, motif de l'action politique.....32
C. Les coûts de l'action politique.....35

§ 3. Concurrence politique et réglementation.....37
A. Concurrence politique et réglementation optimale pour le gouvernement.....37
B. Ignorance rationnelle et concurrence sur le marché politique.....39

§ 4. Conclusion de la section 1.....41

SECTION 2. STRATEGIE DE LA FIRME EN ENVIRONNEMENT REGLEMENTE : APPLICATION AU MANAGEMENT STRATEGIQUE.....42
§ 1. Approches descriptives des stratégies politiques.....44
A. Les sept types de stratégies politiques.....45
B. Les déterminants pour les firmes de l'engagement dans une stratégie politique.....49
a. Premiers travaux empiriques.....49
b. Action collective et stratégies politiques des firmes.....49
c. Organisation et stratégies politiques.....52
C. Environnement politique et stratégies politiques.....52
a. Concurrence politique et stratégie politique.....52
b. Ignorance rationnelle des votants et stratégies politiques.....54

§ 2. L'intégration des stratégies économiques et politiques, source d'avantage concurrentiel pour la firme.....57
A. Stratégies intégrées : approche théorique.....57
a. Stratégie intégrée et nature du marché économique considéré.....57
b. Analyse des conditions d'adoption d'une stratégie intégrée.....60
B. Approches empiriques : avantage concurrentiel et liens avec les différentes stratégies politiques..61

§ 3. L'approche par les ressources politiques de la firme : nouvelle voie pour l'analyse de l'avantage concurrentiel de la firme en environnement réglementé....64
A. Les ressources de la firme, combinaison de compétences et d'actifs politiques....64
B. Ressources politiques et avantages concurrentiels....66
C. La question du développement des ressources politiques....68

§ 4. Conclusion de la section 2....69

Section 3. Le cas des firmes déréglementées....70
§ 1. Firme déréglementée et action politique....72
A. Bénéfices attendus de l'action politique....72
a. Evaluation des effets de la déréglementation sur les marchés économiques de la firme....72
b. Une stratégie intégrée pour l'ancien monopole....73
B. Analyse des coûts de l'action politique....73

§ 2. Marché politique et déréglementation des marchés économiques....74
A. Analyse de la déréglementation comme problème politique....74
B. Analyse de la concurrence politique....75

§ 3. Analyse des ressources politiques de la firme déréglementée....75
A. Les compétences politiques de la firme déréglementée....75
B. Les actifs politiques de la firme déréglementée....76

§ 4. Les entreprises déréglementées : une inclination « naturelle » pour la stratégie politique défensive ?....76
A. Synthèse de la littérature pour le cas de la firme déréglementée....76
B. Limites de la littérature pour le cas de la firme déréglementée....78
a. Stratégie de l'ancien monopole et nature de la déréglementation....78
b. Stratégie intégrée de l'ancien monopole et théorie de la firme....78

Conclusion du premier chapitre et définition de la question de recherche....79

CHAPITRE II : LA DEREGLEMENTATION, PROCESSUS INSTITUTIONNEL DYNAMIQUE....82

SECTION 1. APPORTS ET LIMITES DES TRAVAUX EXISTANTS SUR LA DEREGLEMENTATION..84
§ 1. Théories économiques de la réglementation et déréglementation....85
A. La décision de déréglementer un marché : Intérêt général ou intérêt particulier ?....85
B. Théorie de l'intérêt général....87
C. Théorie de l'intérêt particulier....88
a. L'hypothèse de la baisse de la rente....89
b. Les pertes associées à un maintien de la réglementation....90
D. Conséquences pour la stratégie de l'ancien monopole....91
a. Déréglementation et valeur des ressources économiques de l'ancien monopole....91
b. Déréglementation et rente attendue....92

§ 2. Limites de la littérature existante concernant la déréglementation....93
A. Une approche trop statique, car uniquement fondée sur l'origine de la déréglementation....93
a. La question de la nature de la déréglementation....93
b. La libéralisation totale : résultat attendu de la déréglementation ?....94
B. Une approche qui néglige les dimensions institutionnelles....94
a. Comportement stratégique des demandeurs de réglementation et stabilité de la réglementation....95
b. L'absence de prise en compte de variations d'un marché politique à un autre....95

SECTION 2. LES FONDEMENTS D'UNE APPROCHE INSTITUTIONNELLE DE LA REGLEMENTATION....96
§ 1. Différences institutionnelles et fonctionnement des marchés économiques et politiques....97
A. Coûts de transaction sur les marchés économiques....98
a. Coûts de transaction et institutions....98
b. Déterminants des coûts de transaction....98
c. Les trois niveaux d'analyse de la Nouvelle Economie Institutionnelle....99

B. Coûts de transaction sur le marché politique....100
a. Critique de la conception néo-classique du marché politique....100
b. Nature des coûts de transaction sur les marchés politiques....101
C. La réglementation comme contrat implicite....102
a. Nature de l'arrangement contractuel caractérisant la réglementation....102
b. Réglementation et actif spécifique....103
c. Transaction sur le marché politique et choix d'une structure de gouvernance....103

§ 2. Environnement institutionnel, stabilité et réglementation....105
A. Les équilibres induits par la structure institutionnelle....106
a. La notion d'équilibre du marché politique....106
b. Les situations de déséquilibres du marché politique....107
B. La gouvernance réglementaire, règle du jeu du côté de l'offre de réglementation....108
a. Règles formelles et règles informelles....109
b. La crédibilité de la gouvernance réglementaire....110

§ 3. Conséquences pour la stratégie de la firme en environnement fortement réglementé....112
A. Gouvernance réglementaire et stratégies politiques de la firme....112
a. Intensité des stratégies politiques des firmes....112
b. Formulation des stratégies politiques....113
B. La question de la valeur des ressources politiques de la firme....114
a. La nécessité d'engagements crédibles de la part de la firme....114
b. Les risques d'opportunisme de la part des offreurs de réglementation....115

SECTION 3. NOUVELLE ECONOMIE INSTITUTIONNELLE ET DEREGLEMENTATION....117
§ 1. Caractéristiques du processus de déréglementation....117
A. L'approche proposée par WEINGAST (1981)....117
B. Premières caractéristiques du processus de déréglementation....120

§ 2. La déréglementation, processus soutenu par la demande de remise en cause de la réglementation existante....122
A. Déréglementation et accroissement de la demande de réglementation....122
a. Evolution de la demande venant des nouveaux entrants....122
b. Evolution de la demande venant des consommateurs ou des actionnaires....123
c. Evolution de la demande venant des dirigeants de l'ancien monopole....124
B. La demande de déréglementation s'auto-entretient....125

§ 3. L'évolution de la gouvernance réglementaire au cours du processus de déréglementation : transformation de l'offre de réglementation....130
A. L'évolution de l'offre de (dé)réglementation : à la fois quantitative et qualitative....130
a. L'entrée d'administrations existantes....131
b. Entrepreneurs politiques et autorités créées de manière ad hoc....133
B. Importance de la transformation de la gouvernance réglementaire pour la dynamique du processus de déréglementation....134
a. Cas d'un processus de déréglementation sans évolution de la gouvernance réglementaire134
b. Cas d'un processus de déréglementation avec une évolution de la gouvernance réglementaire....136
C. Conséquences pour la stratégie de la firme déréglementée....138

§ 4. Déréglementation et re-réglementation....140
A. Le processus de re-création de réglementations nouvelles....140
B. Conséquences pour la stratégie de la firme déréglementée....143

CONCLUSION DU CHAPITRE II....145

CHAPITRE III. VERS UNE APPROCHE INSTITUTIONNELLE DE LA FIRME : COUTS DE TRANSATION, RESSOURCES, ET ECOLE AUTRICHIENNE.....152

SECTION 1. THEORIE DE LA RESSOURCE ET THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION.....155
§ 1. Les approches synthétiques récentes.....156
A. Une telle synthèse est-elle valide sur le plan épistémologique ?.....156
B. Présentation des travaux s'efforçant de synthétiser les deux approches.....157
a. Complémentarité de la théorie de la ressource et de la théorie des coûts de transaction...157
b. La nouvelle vision de la firme proposée par ces approches synthétiques.....158

§ 2. Apports et limites de ces approches synthétiques pour notre sujet.....159
A. La relation avec l'environnement institutionnel.....159
a. Extensions directes des approches synthétiques proposées.....160
a-1. La firme dispose de ressources économiques et politiques.....160
a-2. Coûts de transaction et environnement institutionnel.....160
a-3. Enseignements concernant la stratégie des anciens monopoles.....162
b. La question non traitée : l'intégration des ressources économiques et politiques au sein de la firme.....164
B. Le besoin d'une théorie dynamique.....164
a. La prise en compte du temps dans la théorie de la ressource et la théorie des coûts de transaction.....165
b. Limites : la question du développement des ressources nouvelles.....168

SECTION 2. PROCESSUS DE MARCHE ET 'ENTREPRENEURSHIP' : L'APPORT DE L'ECOLE AUTRICHIENNE.....171

§ 1. Les fondements de l'Ecole autrichienne : le processus de marché.....175
A. Une approche subjectiviste.....176
B. Marché et déséquilibre.....175
C. Le rôle de l'entrepreneur.....177
D. La nécessaire hétérogénéité du capital et des firmes.....179

§ 2. Le débat sur le calcul économique en système planifié : les deux apports centraux des Autrichiens.....179
A. Fonctionnement des marchés externes et calcul économique.....180
a. L'argument de Mises dans le débat sur le calcul économique.....180
b. Comparaison avec l'économie des coûts de transaction.....182
c. Conséquences pour la théorie de la firme.....184
B. Dispersion de l'information et vigilance : l'approche Hayek-Kirzner.....186
a. Hayek et la nature de l'information.....186
b. Kirzner et la vigilance de l'entrepreneur.....187
c. Conséquences pour la théorie de la firme.....189
c-1. Découverte entrepreneuriale et nature de la firme.....189
c-2. Ressources et fonction de vigilance au sein de la firme.....190
c-3. La firme : une institution entre ordre planifié et ordre spontané.....193

SECTION 3. UNE APPROCHE INSTITUTIONNELLE DE LA FIRME.....195
§ 1. Dynamique d'évolution de la firme : Ressources, calcul économique et vigilance.....195
A. La fonction de calcul économique : Les trois dimensions de la détermination des frontières de la firme.....196
B. La nécessaire combinaison des fonctions de vigilance et de calcul économique pour le développement de la firme.....197
C. Représentation générale.....200

§ 2. La question de l'intégration des ressources économiques et politiques au sein de la firme.....204
A. Retour sur les relations entre environnement externe et décision stratégique de la firme.....204
a. Environnement externe de la firme et information.....204
b. Rente et valeur des ressources au sein de la décision stratégique de la firme.....207
B. Trois types de coûts d'intégration.....207
a. Les coûts d'intégration stratégiques.....209
b. Les coûts d'intégration organisationnels.....210

b-1. La flexibilité, condition de fonctionnement de la vigilance au sein de la firme210
b-2. L'existence de coûts d'intégration organisationnels.....210
c. Les coûts d'intégration réglementaires.....211

CONCLUSION DU CHAPITRE III.....212

CHAPITRE IV : L'EVOLUTION DU COMPORTEMENT STRATEGIQUE DE LA FIRME DEREGLEMENTEE - DEFINITION DE PROPOSITIONS THEORIQUES.....216

SECTION 1. STRATEGIES POLITIQUES ET STRATEGIES ECONOMIQUES DE LA FIRME DEREGLEMENTEE AU COURS DU PROCESSUS DE DEREGLEMENTATION : DEFINITION D'UNE TYPOLOGIE.....219
§ 1. Fondements théoriques.....219
A. Avantage concurrentiel, stratégie et ressources de la firme.....219
a. L'utilisation des ressources existantes.....220
b. Le développement de ressources nouvelles.....221
c. Différences fondamentales entre les deux stratégies pour la firme déréglementée.....222

B. Ressources économiques et ressources politiques au sein de la firme déréglementée.....225
a. L'utilisation des ressources politiques existantes par l'ancien monopole.....226
b. Le développement de nouvelles ressources politiques.....227
c. Différences fondamentales entre les deux stratégies pour la firme déréglementée.....228

§ 2. Quatre stratégies intégrées possibles pour l'ancien monopole.....229
A. La stratégie du statu quo.....231
B. La stratégie opportuniste intégrée.....233
C. La stratégie défensive intégrée.....235
D. La stratégie proactive intégrée.....237

§ 3. Critères de choix d'une stratégie intégrée.....241
A. La firme au sein de son environnement économique et institutionnel : une approche intégratrice 242
B. Rente, valeur des ressources de la firme, et coûts d'intégration : critères de choix d'une stratégie intégrée.....244
a. La rente et son appropriation.....244
b. La valeur des ressources de la firme.....244
c. Les coûts d'intégration des ressources.....245
C. Evolution des stratégies intégrées de l'ancien monopole : une perspective dynamique.....247
a. La stratégie du statu quo, point d'entrée de l'ancien monopole dans le processus de déréglementation.....247
b. Lorsque l'ancien monopole quitte la stratégie du statu quo.....248
b-1. De la stratégie du statu quo à la stratégie défensive.....249
b-2. De la stratégie du statu quo à la stratégie opportuniste intégrée.....250
c. Vers une stratégie proactive intégrée : un point aveugle de la littérature.....251
d. L'évolution vers une stratégie proactive intégrée : analyse des fondements.....253

SECTION 2 : STRATEGIE POLITIQUE DEFENSIVE ET DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES ECONOMIQUES AU SEIN DE LA FIRME DEREGLEMENTEE : LA QUESTION DES COUTS D'INTEGRATION STRATEGIQUES ET ORGANISATIONNELS.....255
§ 1. Stratégie défensive intégrée et lenteur du processus de déréglementation : coûts d'intégration stratégiques 255
A. La lenteur de l'ouverture des marchés concurrentiels.....256
a. La question des incitations.....256
b. Le rôle informationnel des marchés externes.....257
B. Incertitude sur les marchés complémentaires et mise en place de la fonction de calcul économique 258

§ 2. L'intégration d'activités politiques défensives avec le développement de ressources économiques à l'intérieur de la firme : coûts d'intégration organisationnels.....260

§ 3. Processus de déréglementation et développement de ressources : une représentation graphique.....262

SECTION 3. EVOLUTION DE LA GOUVERNANCE REGLEMENTAIRE ET STRATEGIE INTEGREE DE L'ANCIEN MONOPOLE : LA QUESTION DE LA valeur des ressources politiques de la firme.....264
§ 1. L'évolution de la gouvernance réglementaire.....264
A. Evolution de la gouvernance réglementaire et valeur des ressources politiques de l'ancien monopole 265
B. La question de la séquence d'évolution de la gouvernance réglementaire.....266

§ 2. Conséquences pour la stratégie intégrée de l'ancien monopole.....267
A. Accroissement de la concurrence politique du côté de l'offre de réglementation.....267
B. Accroissement de la concurrence politique du côté de la demande de réglementation.....268

SECTION 4. EXPANSION INTERNATIONALE ET STRATEGIE DEFENSIVE INTEGREE DE L'ANCIEN MONOPOLE.....273
§ 1. Anciens monopoles et expansion internationale.....274
A. La découverte d'opportunités non exploitées à l'international : vecteur du développement de ressources économiques nouvelles.....274
B. Internationalisation du processus de déréglementation et valeur des ressources économiques de la firme.....276

§ 2. Les problèmes engendrés par une stratégie défensive intégrée à l'international.....277

CONCLUSION DU CHAPITRE IV.....279

***DEUXIEME PARTIE*.....284**

INTRODUCTION DE LA PARTIE II : LES OPÉRATEURS DE TÉLÉCOMMUNICATIONS EN EUROPE.....285
SECTION 1. LE CHOIX DU SECTEUR DES SERVICES DE TELECOMMUNICATIONS.....286
§ 1. Un secteur propice sur le plan institutionnel.....286
A. Le besoin d'homogénéité réglementaire au départ du processus de déréglementation.....286
B. Agenda politique et période observée.....288

§ 2. Un secteur propice sur le plan économique.....289
A. La pression concurrentielle dans le secteur des services de télécommunications.....289
B. Le défi du développement des ressources économiques pour les anciens monopoles de télécommunications.....290

SECTION 2. ANALYSE DES RESSOURCES DES OPERATEURS DE TELECOMMUNICATIONS.....291
§ 1. Deux types de ressources économiques.....292
A. Justification du choix de différencier les deux types de ressources économiques au sein des anciens monopoles de télécommunications.....292
B. Les ressources économiques traditionnelles.....293
C. Les ressources économiques nouvelles.....294

§ 2. Deux types de ressources politiques détenues par les opérateurs de télécommunications.....295
A. Gouvernance réglementaire et télécommunications en Europe.....295
a. Les deux marchés politiques qui caractérisent l'environnement institutionnel des opérateurs européens.....297
b. Marchés politiques et répartition de la rente au sein du secteur des télécommunications..298
B. Deux types de ressources politiques traditionnelles pour les anciens monopoles.....300
a. Les ressources visant à influencer la décision politique.....301
b. Les ressources visant à influencer la décision bureaucratique.....301
C. La stratégie défensive intégrée des anciens monopoles de télécommunications.....302

SECTION 3. PRESENTATION DE L'APPROCHE EMPIRIQUE.....303
§ 1. Un fond commun aux trois chapitres : la réalisation d'entretiens préalables.....303

§ 2. Des méthodologies différentes pour les trois chapitres empiriques.....305

CHAPITRE V : ACTIVITES POLITIQUES DEFENSIVES ET DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES ECONOMIQUES DE L'ANCIEN MONOPOLE - UNE ANALYSE ECONOMETRIQUE DES OPERATEURS DE TELECOMMUNICATIONS EN EUROPE (1983-1998).....308
SECTION 1. DEFINITION DES HYPOTHESES.....309
§ 1. Les coûts d'intégration stratégiques : impact d'un processus de déréglementation ralenti sur le développement des ressources économiques des opérateurs.....310
A. Hypothèses de travail.....311
B. Stratégie politique défensive et incitations.....312
C. Stratégie politique défensive et vigilance.....313
D. Stratégie politique défensive et calcul économique.....315

§ 2. Les coûts d'intégration organisationnels : La question de l'intégration des ressources économiques et politiques.....318

SECTION 2. DONNEES ET VARIABLES.....319
§ 1. La base de données.....319
A. Les opérateurs présents dans la base de données.....319
B. Limites temporelles de la base de la base de données.....320

§ 2. Variables dépendantes.....323
A. La mesure des ressources économiques.....324
a. Revue de littérature.....324
b. Mode d'opérationnalisation choisi.....324
B. Mesure des ressources économiques traditionnelles (variable dépendante dans le premier modèle) 325
C. Mesure des ressources économiques nouvelles (variables dépendantes dans le deuxième modèle) 326
a. Quel type de variable pour les ressources économiques nouvelles ?.....326
b. Les trois indicateurs retenus.....327

§ 3. Premières variables indépendantes : les ressources politiques traditionnelles des anciens monopoles.....329
A. Quel type de variable pour mesurer les ressources politiques ?.....329
B. Mesure des ressources visant à influencer la décision politique.....332
C. Mesure des ressources visant à influencer la décision bureaucratique.....333
a. La mesure des subventions croisées dans la littérature économique.....333
b. Opérationnalisation proposée ici.....334
c. La question de la collecte de données.....335

§ 4. Autres variables indépendantes 338
A. Evaluation du degré de déréglementation des marchés centraux.....337
B. Evaluation du degré de déréglementation des marchés complémentaires.....337
C. Variables de contrôle.....339
a. Différences institutionnelles.....339
b. Variables économiques et liées au secteur des télécommunications.....340
c. Variables de contrôle concernant les ressources économiques.....340
d. Variables 'années'.....341

SECTION 3. METHODES ET RESULTATS.....343
§ 1. Validation des mesures utilisées.....343
A. Mode de validation.....343
B. Analyse des différentes mesures.....344
a. Analyse en composantes principales et cohérence des variables latentes.....344
b. Validité discriminante.....345

§ 2. Méthodes d'analyse des données.....346
A. Spécification du modèle économétrique.....346
B. Méthode d'estimation choisie.....348

§ 3. Résultats.....350

A. Analyse des coefficients correspondant aux hypothèses 1, 2, 3a, 3b.....351
B. Analyse des coefficients correspondant aux hypothèses 4a, 4b, 5a et 5b.....351
C. Analyse des variables de retard introduites dans les équations.....352
D. Analyse des autres variables de contrôle.....354

§ 4. Discussion des résultats obtenus.....354
A. Apports de la recherche.....354
B. Limites de l'analyse empirique et perspectives de recherches futures.....357

CONCLUSION DU CHAPITRE V.....359

CHAPITRE VI : EVOLUTION DE LA GOUVERNANCE REGLEMENTAIRE ET STRATEGIES DE L'ANCIEN MONOPOLE – UNE ETUDE DE CAS DES TELECOMMUNICATIONS EN GRANDE BRETAGNE.....362

SECTION 1 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET CHOIX DU TERRAIN EMPIRIQUE.....365
§ 1. Méthodologie.....365
A. Le choix d'une étude de cas approfondie.....365
B. Le recueil des données.....367
C. L'analyse des données.....368

§ 2. Le choix des télécommunications en Grande Bretagne.....369
A. Les télécommunications britanniques, laboratoire de la déréglementation.....370
B. La stratégie défensive intégrée de BT au début du processus de déréglementation.....372
a. Stratégie défensive intégrée de BT et rôle des dirigeants.....373
b. Les ressources politiques traditionnelles de l'ancien monopole.....374
c. Ressources politiques traditionnelles et contrats implicites avec les autorités réglementaires.....376
C. Les changements réglementaires déclenchés par la déréglementation en Grande Bretagne.....377
a. Les changements de 1981.....378
b. Les changements réglementaires de 1984.....379
c. Les modifications attendues de la gouvernance réglementaire.....379

SECTION 2. EVALUATION DE L'IMPACT DES CHANGEMENTS REGLEMENTAIRES SUR LA STRATEGIE INTEGREE DE BT AU COURS DES ANNEES 1980.....382
§ 1. Une influence limitée jusqu'à la fin des années 80.....382
A. Analyse de la concurrence sur le marché politique.....383
a. Proposition 5 : La concurrence du côté de l'offre de réglementation.....383
b. Proposition 7 : la concurrence du côté de la demande de réglementation.....383
B. Analyse de la valeur des ressources politiques de BT.....385
C. Le succès de la stratégie défensive intégrée de BT sur les marchés économiques.....387

§ 2. Les obstacles au changement en profondeur de la gouvernance réglementaire.....390
A. Etude des facteurs expliquant l'influence limitée de l'Oftel au cours des années 1980.....390
a. Le comportement opportuniste de BT, profitant de l'asymétrie d'information.....390
b. L'incertitude intrinsèque.....391
c. La concurrence politique venant d'autres autorités.....392
B. Discussion.....394

SECTION 3. EVOLUTION DES REGLES INFORMELLES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE REGLEMENTAIRE ET IMPACT SUR LA STRATEGIE INTEGREE DE BT.....398
§ 1. L'évolution de la gouvernance réglementaire au début des années 1990.....398
A. L'Oftel et la question de l'accès au marché politique.....399
a. Interconnexion.....399
b. La fixation et l'évolution du price-cap.....400
c. Profiter des faiblesses de BT dans le cadre des nouvelles règles formelles.....401
d. La question de la portabilité.....402
B. Réduction de l'asymétrie d'information et accroissement du pouvoir direct de régulation.....403
a. Usage des médias et régulation.....404
b. La mise en place d'auditions publiques.....405

C. Concurrence politique et pouvoir d'initiation de nouvelles mesures de déréglementation.....405
a. Développer la légitimité de la concurrence en faisant connaître les innovations du secteur 405
b. Le soutien de la Commission Européenne.....406
D. Discussion.....407
a. Le nouveau visage de la gouvernance réglementaire dans les télécommunications britanniques 407
b. Le mode de transformation de la gouvernance réglementaire.....408

§ 2. Les conséquences pour BT de cette évolution de la gouvernance réglementaire.....409
A. Analyse de la concurrence politique.....409
a. La concurrence politique du côté de l'offre : proposition 6.....409
b. La concurrence politique du côté de la demande : proposition 8.....410
B. Evolution de la valeur des ressources politiques de BT.....411
C. Impact sur la stratégie intégrée de BT.....413
a. Données quantitatives.....413
b. Données qualitatives.....415
b-1. L'évolution des activités politiques de BT : vers une approche moins défensive 415
b-2. Evolution des activités économiques de BT : devenir le premier opérateur global 417
c. Discussion.....419
D. Les nouvelles ressources politiques développées par BT.....421
a. Evolution de l'organisation des activités politiques de la firme.....421
a-1. Le Compliance Department.....422
a-2. La Direction des Affaires réglementaires (RAD : Regulatory Affairs Department) 423
a-3. La dimension « pays », rattachée à la RAD.....424
a-4. Le Group Legal Services.....425
b. Nouvelles ressources politiques et coûts d'intégration : analyse de la proposition 11.....426
b-1. Nouvelles ressources politiques et coûts d'intégration organisationnels.....427
b-2. Nouvelles ressources politiques et coûts d'intégration stratégiques.....430
c. Valeur des nouvelles ressources politiques développées par BT : analyse de la proposition 12.....432
c-1. Adéquation avec l'environnement institutionnel : un élément important de la valeur de ces nouvelles ressources politiques.....432
c-2. Evaluation de la valeur des ressources politiques de BT.....435

CONCLUSION DU CHAPITRE VI.....437

CHAPITRE VII : EXPANSION INTERNATIONALE ET STRATEGIES INTEGREES DES ENTREPRISES DEREGLEMENTEES – UNE APPLICATION AUX OPÉRATEURS DE TÉLÉCOMMUNICATION EUROPÉENS.....446

SECTION 1. CHOIX DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....449
§ 1. Evolution de l'environnement institutionnel international dans les télécommunications.....449
A. De l'UIT au vide institutionnel.....449
B. Nouvel environnement institutionnel et rôle des autorités de la concurrence.....450

§ 2. Analyse de cas et théorie des jeux.....452
A. L'analyse des interactions en management stratégique.....452
B. Théorie des jeux et analyse comparative entre plusieurs cas.....453

§ 3. Théorie des jeux et approche autrichienne.....453

SECTION 2. LES STRATEGIES D'EXPANSION INTERNATIONALE DES OPERATEURS DE TELECOMMUNICATIONS : LES CAS DE BT, DT, FT ET TELEFONICA.....454
§ 1. Première comparaison des stratégies des quatre opérateurs.....455
A. BT.....455
B. Telefonica.....455

C. France Télécom et Deutsche Telekom....456

§ 2. Stratégies multidomestiques et stratégies globales dans les télécommunications européennes....457
A. Les stratégies multidomestiques....457
B. Les stratégies globales....459
a. Type de clients visés par les stratégies globales....459
b. Nature des services proposés....460
c. Pays visés....461
d. Forme organisationnelle....462
C. Discussion des conditions d'intégration de ces stratégies internationales avec la stratégie intégrée de l'ancien monopole sur son marché domestique....463
a. Stratégies multidomestiques, stratégies globales et coûts d'intégration....463
b. Les stratégies intégrées des opérateurs : premières observations....465

SECTION 3. STRATEGIE INTERNATIONALE ET EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL DANS LES TELECOMMUNICATIONS : UNE APPROCHE PAR LA THEORIE DES JEUX....467
§ 1. Déroulement général du jeu....468

§ 2. Hypothèses concernant le comportements des trois joueurs....469
A. Détermination de la fonction de pay-offs de l'ancien monopole....469
B. Détermination de la fonction de pay-offs des deux gouvernements....471

§ 3. Le jeu....474
A. Première analyse du jeu....475
B. Variation dans les hypothèses du jeu : dans quel cas l'opérateur choisit-il une stratégie globale ?475

§ 4. Illustration empirique : l'exemple de DT et FT....476
A. La stratégie multidomestique des deux opérateurs avant 1994....476
B. La stratégie globale des deux opérateurs : l'alliance avec Sprint....478
a. FT et DT....478
b. Les autorités américaines....479
c. Les autorités européennes....479
C. Analyse de la stratégie de la Communauté Européenne....480
D. Analyse de la stratégie de la FCC....481
E. L'évolution du jeu et le changement de stratégie intégrée des opérateurs....481
a. Evolution de l'environnement institutionnel international et développement de la coopération....482
b. Le changement de stratégie intégrée des deux opérateurs....483

§ 5. Discussion des résultats....484

SECTION 4. VARIATION DU JEU (1) : LE ROLE DE LA RENTE DE MONOPOLE OBTENUE SUR LE MARCHE DOMESTIQUE DANS L'EVOLUTION DE LA STRATEGIE INTEGREE DE L'ANCIEN MONOPOLE....486
§ 1. Analyse du jeu....486

§ 2. Illustration empirique : le cas British Telecom (BT)....488
A. Analyse de la situation économique de BT au moment de l'alliance....488
B. Coopération internationale et changement de stratégie de BT....490

§ 3. Discussion....492

SECTION 5. VARIATION DU JEU (2) : RECENTRAGE SUR UNE STRATEGIE MULTIDOMESTIQUE ET STRATEGIE INTEGREE DE L'ANCIEN MONOPOLE....494
§ 1. Analyse du jeu....494
§ 2. Illustration empirique : la stratégie intégrée de Telefonica....495
A. Le développement de ressources économiques dans la cadre d'une stratégie multidomestique....495
B. Vers une stratégie globale : l'alliance avec Unisource....497
C. Une nouvelle tentative de stratégie globale : l'alliance avec BT-MCI, puis MCI WorldCom....499

§ 3. Discussion....502

CONCLUSION DU CHAPITRE VII....503

CONCLUSION GÉNÉRALE....514

SECTION 1. RESULTATS DE LA RECHERCHE CONCERNANT LES STRATEGIES DES ANCIENS MONOPOLES AU COURS DU PROCESSUS DE DEREGLEMENTATION....515
§ 1. Retour sur l'analyse empirique : quelle validation du cadre théorique proposé ?....516
A. Analyse des relations clés....516
B. Analyse générale de l'évolution des stratégies intégrées de l'ancien monopole au cours du processus de déréglementation....520

§ 2. Contributions à l'analyse des stratégies des anciens monopoles....522
A. Contributions théoriques : Analyse positive....523
B. Contribution théorique : Analyse normative....524
C. Contributions empiriques....526
a. De l'intérêt d'articuler plusieurs approches empiriques....526
b. La question de l'opérationnalisation des ressources politiques de la firme....526

§ 3. Limites et perspectives pour des recherches futures....528
A. Perspectives de développements théoriques....528
a. Pour une meilleure compréhension de la nature des coûts d'intégration....528
b. Exploration de la stratégie proactive intégrée....528
c. Influence sur la performance des entreprises déréglementées....530
B. La question de la validation empirique....530
a. La question de la généralisation des résultats....530
b. Validation empirique : le problème d'avoir plusieurs méthodes différentes....531
c. Validation empirique de la typologie des stratégies intégrées des anciens monopoles...532

SECTION 2. CONTRIBUTIONS A D'AUTRES CHAMPS....533
§ 1. Contributions portant sur les stratégies politiques des entreprises....533
A. Marchés politiques et nature des ressources politiques de la firme....533
a. Nature des ressources politiques de la firme....534
b. Ressources politiques et stratégies politiques....535
c. La question du développement de nouvelles ressources politiques....536
B. Les coûts d'intégration des ressources économiques et politiques au sein de la firme....536

§ 2. Contributions concernant les processus de déréglementation....538
A. Le problème théorique posé par la déréglementation....539
B. La contribution de notre thèse à ce débat....540

§ 3. Contributions concernant la théorie institutionnelle de la firme....541
A. Contributions à la Nouvelle Economie Institutionnelle....542
a. Entrepreneurship et coûts de transaction....542
b. Les relations firme/environnement institutionnel....543
B. Approche autrichienne et développement de ressources nouvelles au sein de la firme....543
a. Quels fondements pour une Ecole autrichienne en stratégie ?....543
b. La question du développement par la firme de ressources nouvelles....544

BIBLIOGRAPHIE....546

TABLES DES MATIERES....584

RESUMÉ

Les stratégies des entreprises déréglementées dans les secteurs tels que les télécommunications, l'électricité ou le transport aérien demeurent un domaine peu étudié par la littérature en stratégie. L'objectif de cette thèse est de contribuer à cette littérature en considérant un aspect spécifique de ces stratégies : la combinaison d'activités économiques – fondées sur des ressources difficilement imitables et dédiées à créer de la valeur pour les consommateurs – et d'activités politiques – qui s'appuient sur des savoir-faire et des ressources permettant d'influencer le processus de décision publique. La question centrale traitée par cette thèse est ainsi la suivante : comment les anciens monopoles peuvent-ils intégrer efficacement ces deux types d'activités au cours du processus de déréglementation ?

Pour répondre à cette question, un cadre théorique dynamique est développé en s'appuyant sur trois courants : la Nouvelle Economie Institutionnelle, l'Economie Autrichienne, et la Théorie de la Ressource. En accord avec plusieurs travaux empiriques existants, nous commençons par montrer que les anciens monopoles tendent à débuter le processus de déréglementation par une stratégie intégrant des activités politiques défensives, pour freiner l'ouverture à la concurrence, tout en essayant de développer de nouvelles ressources économiques. La contribution majeure de cette thèse est toutefois de montrer que cette stratégie intégrée est de moins en moins efficace au fur et à mesure que la déréglementation progresse, du fait de trois facteurs : (1) les coûts d'intégration des activités économiques et politiques au sein de l'ancien monopole ; (2) l'évolution de la gouvernance réglementaire, qui tend à réduire la valeur des ressources politiques existantes de la firme ; (3) les contraintes créées par les velléités d'expansion internationale de l'ancien monopole. Ces trois facteurs incitent l'ancien monopole à abandonner ses activités politiques défensives, et à développer de nouvelles ressources politiques qui présentent des coûts d'intégration moins élevés et sont mieux adaptées au nouvel environnement institutionnel issu de la déréglementation.

La pertinence de ces résultats théoriques est analysée empiriquement à travers l'exemple de la déréglementation des télécommunications en Europe. Nous proposons d'abord une analyse quantitative de l'impact des ressources politiques existantes des anciens monopoles sur le développement de leurs ressources économiques pour la période 1983-1998. Les résultats obtenus confirment l'existence de coûts d'intégration d'activités politiques défensives et d'activités économiques de développement de ressources nouvelles. Une étude de cas approfondie de la déréglementation des télécommunications britanniques montre ensuite l'impact de l'évolution de la gouvernance réglementaire sur l'intégration des activités économiques et politiques au sein de la firme. Enfin, les contraintes liées à l'expansion internationale de ces anciens monopoles sont étudiées à travers un modèle de théorie des jeux permettant une analyse en statique comparative, elle-même illustrée par les cas de British Telecom, France Télécom, Deutsche Telekom et Telefonica.

SUMMARY

The strategies of deregulated firms such as operators in utilities, air travel or public transportation that need to adapt to a changing environment remain a stepchild in the strategic management literature. The purpose of this dissertation is to contribute to this field by investigating a single aspect of these strategies: the combination of economic activities – those based on nontradable and hard-to-accumulate capabilities devoted to creating value for customers – and political activities – those based on lobbying and political capabilities devoted to influencing the policy making process. The question I raise is thus the following: How do deregulated firms efficiently integrate those economic and political capabilities during the deregulation process?

To address this question, a dynamic theoretical framework is developed by referring to three bodies of literature: the New Institutional Economics, Austrian economics, and the Resource-based view of the firm. Similar to previous studies, this theoretical framework suggests that former monopolies tend to start the deregulation process by using their existing political capabilities defensively while trying to develop new economic capabilities to compete against new entrants. However, the main contribution of our theoretical analysis is also to show that this integrated strategy cannot be fully efficient because of three factors: the specific costs of integrating economic and political activities within those firms; the evolution of the regulatory governance during the deregulation process, and its impact on the value of the former monopoly's political capabilities; the constraints created by the international expansion of the former monopoly. These three factors push the former monopoly to get rid of existing political capabilities, which are too costly to integrate with new economic capabilities, and to develop new ones that both decrease these costs and are more suited to the new institutional and international environment of those firms.

These theoretical results are investigated empirically through the case of telecommunications operators in Europe. A quantitative analysis of the impact of the firms' existing political capabilities on the development of new economic capabilities is first developed. This analysis stresses the role played by the costs of integrating economic and political activities during deregulation. Second, the importance of the evolution of the regulatory governance during deregulation is explored through the in-depth case study of the strategy of British Telecom during the deregulation process. Third, the constraints of the international expansion of former monopolies are outlined by setting-up a game-theoretic model, analyzed in comparative statics and illustrated by the examples of the case of British Telecom, France Télécom, Deutsche Telecom and Telefonica.