

# La fin du capitalisme ?

**Henri de Bodinat**  
**Arthur D. Little**

*Le destin du capitalisme se forge dans la stratégie d'entreprise*

C'est au moment de leur gloire que les empires et les systèmes sont le plus proches de leur déclin ou de leur fin. Napoléon avant la campagne de Russie. L'Angleterre avant la première guerre mondiale. L'URSS et le communisme avant la Glasnost.

Le capitalisme n'a jamais semblé être aussi dynamique. Mais des craquelures sont apparues dans l'édifice qui annoncent peut être son effondrement. Seule une évolution des stratégies d'entreprises peut permettre non seulement d'éviter la chute de l'édifice mais de le consolider.

Le capitalisme souffre de deux tensions majeures qui pourraient préluder à son éclatement.

La première tension est le découplage entre rentabilité et utilité sociale, qui menace les équilibres économiques. Le deuxième est un découplage entre utilité individuelle et niveau de revenus, qui menace les équilibres sociaux.

Le découplage entre rentabilité et utilité sociale enlève sa légitimité au pilier du capitalisme qu'est l'entreprise privée. Deux stratégies d'entreprise conduisent directement à ce découplage : la stratégie de domination et la stratégie de séduction.

La stratégie de domination consiste pour l'entreprise à s'affranchir au maximum des pressions du marché et de la concurrence. C'est au fond une stratégie « antilibérale ». La situation de domination donne une double marge de manœuvre à l'entreprise. La première : dégrader son offre sans dégrader sa performance. La deuxième : augmenter son prix pour maximiser son profit, c'est-à-dire se créer une rente, qui peut être très élevée si l'élasticité au prix est faible.

La domination peut n'être que le résultat d'un monopole naturel. Une société de concession autoroutière, par exemple, est en situation de domination, car il est difficilement concevable de construire une deuxième autoroute parallèle à la première et car l'alternative (les routes nationales) sont très inférieures en terme de rapidité ou de sécurité. D'autres monopoles naturels sont par exemple les grandes sociétés d'énergie fonctionnant sur des réseaux lourds, comme l'électricité ou le gaz.

La domination peut aussi être le résultat d'une stratégie délibérée. Microsoft, sous l'impulsion de Bill Gates, s'est très vite embarqué dans une stratégie de domination, consistant dans un premier temps à verrouiller sa quasi-exclusivité sur les systèmes opératoires (OS) des PC, puis à diffuser cette domination de proche en proche vers les systèmes d'exploitation, en jouant à la fois de la variable prix et du contrôle de l'interopérabilité avec les systèmes concurrents. C'est ainsi que Netscape a été sorti du marché par MSN. De même, Air France doit une partie de son succès à l'absence de concurrence sur certaines lignes très rentables, elle-même due à sa capacité à en écarter les concurrents low-costs comme Ryanair.

La domination peut être individuelle ou collective. C'est ainsi que le secteur bancaire en France est en situation de domination collective. Non qu'il y ait une quelconque concertation explicite entre les banques. Mais celles-ci, de facto, offrent des prestations similaires et le client, même mécontent, n'a que très peu de motivation à changer de banque. Une étude récente montre que 67 % des français sont mécontents de banque mais que seulement 12 % pensent intéressant d'en changer. Les opérateurs mobiles sont dans une situation similaire.

La stratégie de domination est positive pour les entreprises qui la pratiquent mais doublement pénalisante pour l'économie.

La première pénalité est en terme de « bien-être » et d'efficacité : les entreprises en situation de domination peuvent s'affranchir de la nécessité de construire une offre en ligne avec les besoins de leurs clients et dégradent ainsi leur satisfaction ou leur productivité, ralentissant la croissance ou contribuant à l'inflation. Le renchérissement du prix du gaz a ainsi durement frappé toutes les entreprises consommatrices de gaz, par exemple les maraîchers sous serre, contraints eux même de ralentir leur activité ou d'augmenter leurs prix.

La deuxième macro économique de la domination est la distorsion de l'allocation des ressources. En augmentant les prélèvements sur les clients des entreprises dominantes, la domination diminue les ressources disponibles pour les secteurs concurrentiels. L'agriculteur à la retraite dont la facture énergétique représente non plus un mois mais deux mois de revenu ne pourra changer de téléviseur ou de voiture.

Les seuls contrepoids à la domination sont le régulateur ou les associations de consommateurs. Mais la régulation est émasculée par une intimité croissante entre les entreprises en situation de domination et les pouvoirs publics dans la plupart des pays riches, intimité forgée par des liens personnels, du pantouflage, ou d'autres formes d'intérêts croisés. C'est ainsi que la DGAC (Direction Générale à l'Aviation Civile) a toujours été l'alliée d'Air France contre les low costs. De même l'état régulateur a eu la main assez molle pour juguler les augmentations de tarifs de l'électricité, du gaz ou de l'essence, malgré des rotomondades médiatique. Et les lois favorisant les associations de consommateurs, et notamment le projet de loi sur l'action collective défendue par UFC Que Choisir, ont été tués dans l'œuf par le lobby des grandes entreprises, peu désireuses d'être responsabilisée sur la pertinence et la qualité de leur offre...

L'autre stratégie pratiquée aujourd'hui et contraire à l'intérêt collectif est la stratégie de séduction. C'est une stratégie subtile, qui consiste à bien comprendre les attentes des clients particuliers ou entreprises, et de leur promettre la satisfaction, mais de faillir à leur procurer réellement. Dans les produits de consommation, l'exemple caricatural est l'industrie agroalimentaire qui promet de la santé au client final, mais dont les produits gorgés de sucre ou contenant des additifs douteux font plus de mal que de bien aux clients, et coûtent cher ensuite à la sécurité sociale. Dans le B2B (clients entreprises) certaines SSII font miroiter des solutions miraculeuses, qui se révèlent in fines beaucoup plus coûteuses et beaucoup moins efficaces que prévues. Dans certains cas, on peut même aller jusqu'à faire croire au client qu'il a un problème imaginaire et lui proposer un remède tout aussi imaginaire, comme dans le cas des médicaments pour « jambes lourdes »...L'offre réelle est très loin de l'offre promise.

Comme la stratégie de domination, la stratégie de séduction a des effets économiques ou sociaux pervers. La séduction dégrade la satisfaction ou l'efficacité des clients, et pèse sur leur bien-être ou leur compétitivité. Elle s'accompagne en général d'un surprix, le bénéfice imaginaire étant accompagné d'une prime de prix injustifiée. Elle peut conduire au gaspillage. Il semblerait que le pourcentage de français ayant besoin de produits anti-cholestérol soit très inférieur à celui auquel l'industrie pharmaceutique et le corps médical ont prescrit ces produits. La séduction introduit donc des phénomènes de rente et de distorsion de concurrence au détriment des entreprises « honnêtes ». Elle abouti aussi à transférer le coût des externalités négatives sur la collectivité : le profit pour l'entreprise, le coût pour la collectivité...

La stratégie de la domination et la stratégie de la séduction sont pratiquées par beaucoup de grandes entreprises. Les PMI n'ont que rarement les moyens de la domination ou de la séduction (moyens de lobby ou proximité du politique ou de l'administratif dans un cas, budgets marketing considérables dans l'autre). Ces deux stratégies, quand on cumule

l'ensemble des acteurs qui les pratiquent, créent de très importantes distorsions économiques, au détriment des particuliers et des entreprises en situation réellement concurrentielles, comme le textile ou l'automobile...Les entreprises concurrentielles voient en effet à la fois se tarir leur revenus, détournés vers les entreprises dominantes ou séduisantes, et renchérir certains de leurs coûts. Les particuliers paient trop cher un produit ou des services insatisfaisants. Le pouvoir d'achat réel comme le bien-être régressent.

Tout n'est donc pas rose au pays du capitalisme débridé. Mais il y a pire encore. Les structures sociales des pays développés sont en train d'être déchirées sous le poids d'un double mouvement d'enrichissement des riches et d'appauvrissement des pauvres. L'écart se creuse entre le haut et le bas de la pyramide sociale.

Vers le haut : les salaires des dirigeants, les stock option et les parachutes dorés ont connu une inflation formidable depuis vingt ans. Rappelons qu'Henry Ford disait que l'écart entre le plus haut et le plus bas salaire dans l'entreprise ne devait pas être supérieur à 10, que Pierpont Morgan disait qu'il n'investirait pas dans une entreprise où l'écart serait de plus de 30 et qu'aujourd'hui, l'écart est en moyenne de 1 à 300 et va jusqu'à 1 à 1000. Retour à l'âge féodal...L'argument de la nécessité de bien payer pour rémunérer le risque ne tiens pas car les PDG ne sont pas révocables ad nutum sans indemnité grâce à des contrats de béton. Et l'argument de la nécessité d'avoir des très hauts salaires pour attirer des dirigeants de talents est aussi creux, car la plupart des individus seraient heureux d'être nommés PDG sans avoir les salaires exorbitants d'aujourd'hui. Il y a plus de Louis Gallois qu'on ne le croit. Cela n'empêche pas, bien sûr, qu'une fois nommés ils tentent sous tous les prétextes de maximiser leurs revenus.

Les dirigeants d'entreprises réussissent ainsi à capter une partie des revenus de leur entreprise et ils ont raison de le faire même si l'argent n'est pas leur seul objectif. Des « packages » supérieur à dix voir à cent millions d'euros par an sont devenus courants, grâce à des comités de rémunération croisés ou à des administrateurs complices. La gouvernance d'entreprise est en effet un mythe et les comités de rémunération sont de facto des comités de renvois d'ascenseurs. Un grand système de prélèvements massifs au profit des dirigeants a été mis en place et conduit à créer des écarts inimaginables il y a une vingtaine d'années entre dirigeants et employés.

Cet écart est particulièrement important dans le secteur financier. Le secteur financier, grâce à sa situation d'oligopole, à des taux d'intérêts bas et à une immense liquidité, connaît une prospérité inouïe sans forcément créer la valeur correspondante. Prenons entre autres l'exemple du private equity. Comme le disait un dirigeant de fonds: « dans le private equity aujourd'hui, même un fond dirigé par un chimpanzé gagnerait de l'argent ». Le risque d'échec du LBO est en effet partagé avec les banquiers LBO, qui se bousculent pour prêter au fonds avec une prime de risque de quelques points. Mais la plus value est intégralement conservée par les fonds. Le résultat est mathématique : une rentabilité de l'equity à deux voire trois chiffres, et des associés riches... Les fonds ne peuvent être critiqués car ils utilisent intelligemment un système biaisé en leur faveur. Les fonds d'investissements ou les hedge funds sont dans une situation similaire : peu de risque, beaucoup de rentabilité, pas de pénalités pour les dirigeants incompetents ou malchanceux. Mais on peut se poser la question du décalage entre la création de valeur et l'enrichissement que permet la mécanique de l'effet de levier et la surliquidité des économies développées. Les 4,5 milliards de livres de bonus des financiers Londoniens et la véritable industrie qui s'est créée pour les aider à les dépenser nous rappellent que dans la finance s'est créée une véritable manne déconnectée de la valeur et créant une classe de nouveaux riches.

La situation serait peu gênante si parallèlement à cette classe de super riches que sont les dirigeants des grandes entreprises, certains propriétaires d'entreprises moyennes rachetées par des fonds, les associés de fonds d'investissements, de banques d'affaires, de hedge funds, ne s'était pas créée une grande classe pauvre, de plus en plus grande et de plus en plus pauvre.

En France, si on additionne les chômeurs déclarés, les RMIstes et les Smicards, c'est plus de douze millions de personnes qui vivent dans des familles « pauvres ». La France ayant un record mondial de chômage, la proportion est particulièrement élevée, mais on peut globalement considérer que près de 20% de la population des pays développés peut être considéré comme « pauvre ».

Or les pauvres sont de plus en plus pauvres. Business Week, qui ne peut être suspecté de sympathies gauchisantes, a récemment montré qu'une industrie s'était créée pour profiter de la pauvreté. Les pauvres paient ainsi beaucoup plus cher les crédits qu'on les encourage à prendre, qu'il s'agisse de Card One aux Etats-Unis ou de Sofinco ou Cetelem en France. Leur revenu disponible déjà faible est amputé par les entreprises en situation de domination ou de séduction, et le peu qu'il reste est avalé par les organismes financiers qui capitalisent sur le dénuement pour encourager à emprunter à des taux quasi usuraires, enfermant définitivement cette partie de la population dans la spirale de la pauvreté. Condamnés par la société à la pauvreté à perpétuité...Les pauvres empruntent cher et placent pas cher, les riches empruntent bon marché et placent bien et cher. Les mécanismes sont en place pour exacerber l'écart riches/pauvres..

Cet écart croissant n'est tolérable que jusqu'à un certain point. Sans revenir à la paranoïa du XIX<sup>e</sup> siècle (« classes laborieuses, classes dangereuses »), les émeutes des banlieues en France sont là pour nous rappeler qu'au-delà d'une certaine différence de potentiel, le courant passe...Et tout les pays ne peuvent supporter la solution américaine, qui consiste à emprisonner les pauvres, surtout s'ils sont noirs. Plus de deux millions, soit près de 1% de la population en prison, ce qui avec les dépendants directs, doit représenter environ 3 ou 4% des américains dont le « chef de famille » est derrière les barreaux. Un exemple à ne pas suivre, qui ne semble que partiellement calmer les tensions nées des inégalités en hausse de richesse.

Cet écart croissant se double d'une difficulté croissante à changer de classe. La dégradation de l'ascenseur social est dû à la fois à la distance de plus en plus abyssale entre le haut et le bas de la pyramide et à la destruction progressive des passerelles entre les deux extrêmes de la société. Tout le système éducatif français, par exemple, est tendu vers la reproduction sociale et donne un avantage marqué aux classes supérieures dans la course aux diplômes prestigieux et rémunérateurs. Les quelques recrutements ethniques à haut niveau, ou les portes de services ouvertes par des grandes écoles pour laisser entrer au compte goutte les banlieues dans les sanctuaires du savoir, ne sont qu'un rideau de fumée médiatique plus nuisible qu'utile car masquant un problème dur.

Ce double mouvement de destruction de valeur économique et de dégradation du tissu social est menaçant pour l'avenir même du capitalisme. Une société ne peut supporter qu'un certain degré de tension entre l'intérêt du principal acteur économique, l'entreprise, et l'intérêt général. Elle ne peut supporter qu'un certain degré d'écart entre la classe riche et la classe pauvre. Au-delà, l'élastique craque. Cela peut prendre un certain temps : le panem and circenses a longtemps maintenu le prolétariat urbain de Rome dans une situation de calme relatif. Mais l'empire Romain a fini par implorer...

Il existe cependant une alternative au capitalisme prédateur dans lequel nous vivons aujourd'hui. Et des raisons d'espérer que cette alternative triomphe.

L'alternative se situe au niveau des entreprises, avec la stratégie de valeur, qui fait converger l'intérêt de l'entreprise et celui de la collectivité. Et au niveau du régulateur, qui peut reprendre la main.

La stratégie de valeur s'oppose à la stratégie de domination et à celle de séduction. Elle consiste à réaliser une offre parfaitement en ligne avec les besoins des clients, avec le maximum d'efficacité et de frugalité, sans sur promesse, sans coût inutiles sans surprise. Des entreprises comme Toyota ou Renault dans l'automobile, comme Zara ou H&M dans le textile, comme Lidl ou Aldi dans la distribution, comme Essilor dans l'optique, comme Apple

ou Nintendo dans l'électronique, sont dans ce paradigme de la valeur. Comme leur offre permet de satisfaire réellement les besoins des clients, elle garantit leur bien-être ou leur efficacité. Comme elle est produite au juste coût, elle peut être vendue sans surpris tout en garantissant des marges élevées. La Logan de Renault ou la Wii de Nintendo sont deux produits de valeur, vendus à des prix très accessibles, mais générant des marges élevées. A l'inverse de Carrefour, Lidl « enrichit » les pauvres en leur donnant accès à des produits de qualité à un prix bas, sans les inciter à bourrer leurs caddies de produits inutiles ni leur faire croire à coup de promotions que les prix sont bas.

L'entreprise en stratégie de valeur fait ainsi coïncider son intérêt avec celui de ses clients. Sa générosité conduit à la satisfaction et à la loyauté. Qui peut prétendre qu'une voiture fiable ou qu'une voiture hybride, à la Toyota, n'est pas conforme à l'intérêt général...

Certains secteurs concurrentiels ne permettent pas la domination, surtout dans le cadre de marchés mondialisés. Certains types de produits ne se prêtent pas à la séduction, car le mensonge de l'entreprise est vite révélé et diffusé par un bouche à oreille rapide. Certains dirigeants responsables s'écartent de la domination ou de la séduction, incompatible avec leurs principes et avec l'intérêt général. Mais pour accélérer la migration vers la valeur, pour inciter plus d'entreprises à se détourner de la domination ou de la séduction, il faut un régulateur ferme et intelligent.

Contrairement à ce que prétendent certains illuminés comme Attac, la concurrence n'est pas destructrice de valeur. C'est le monopole, c'est la domination, qui crée les rentes et écrase les plus pauvres. Pour limiter les débordements du capitalisme, pour rétablir la convergence entre l'intérêt des entreprises et l'intérêt général, il faut un régulateur indépendant, intègre et puissant. Le démantèlement de Microsoft aurait probablement été à la fois favorable aux entités qui en seraient résultées (comme les Baby Bell ont prospéré après le démantèlement d'ATT) et à l'intérêt général. Toute la politique très critiquée de la commission à la concurrence européenne sous l'impulsion de Mario Monti a été très positive à la fois pour les consommateurs et les entreprises européennes. L'intérêt général voudrait qu'on ouvre des lignes rentables à Ryanair, ou qu'on libère la construction de nouvelles surfaces de distribution en France. La concurrence conduit à la valeur en écartant le risque de domination et en diminuant le risque de séduction abusive.

Le régulateur, ce sont aussi les associations de consommateur, les ONG et Internet. En créant de la transparence, elles limitent les effets pervers des stratégies de domination et de séduction. Elles révèlent la réalité de l'expérience de chacun par rapport à une marque, en détricotant le « tout le monde il est beau tout le monde il est gentil » de la publicité ou des relations publiques bien menées. Greenpeace remplit le rôle que devrait avoir l'état par rapport aux OGM. Certaines entreprises s'affranchissent de la régulation grâce à un lobbying très efficace, comme celui de l'industrie du tabac qui a longtemps nié l'impact sur la santé de la cigarette. L'intérêt du système capitaliste n'est pas de lutter comme il le fait aujourd'hui contre ces entités de régulation ou de dévoilement, mais au contraire de favoriser ces contre-pouvoirs salutaires, ces révélateurs des pratiques douteuses qui font planer un nuage sombre sur l'ensemble des entreprises à cause de quelques « brebis galeuses ». La violence de la réaction américaine à Enron a certainement contribué à renforcer le système capitaliste. Le Medef aurait dû se battre pour et non contre la loi sur l'action de groupe s'il avait eu une vision autre que l'intérêt à très court terme de certains de ses membres...

Internet, en révélant et en diffusant rapidement la réalité des produits ou des services offerts par les entreprises, en démontant les mensonges, en exposant les abus, peut aussi contribuer à faire évoluer les entreprises vers une stratégie de valeur. Aux Etats-Unis, plus des deux tiers des acheteurs de voitures neuves utilisent des moteurs de recherche sur Internet pour comparer prestations et prix. Internet a contribué au succès des entreprises dont l'offre était supérieure, comme Honda, et au déclin des entreprises à offre inférieure, comme Ford. Aujourd'hui, peut-être grâce à Internet, les entreprises automobiles américaines se réveillent et passent de la stratégie de domination qui les a presque tuées à

une stratégie de valeur, qui pourrait leur permettre de sortir de l'ornière et de redevenir rentable grâce à une offre enfin satisfaisante.

L'avenir du capitalisme dépend au fond d'une variable principale : quelle proportion d'entreprises vont-elles abandonner les stratégies de domination et de séduction pour se tourner vers la valeur. Que fera le régulateur pour les y encourager et pour limiter les dégâts de la domination ou de la séduction. Les générations les plus jeunes, qui passent plus de temps sur Internet que devant un téléviseur, et l'exemple de firmes comme Toyota ou Google, qui conjuguent valeur exceptionnelle et rentabilité élevée, sont des raisons d'espérer que l'intelligence permettra de sauver le capitalisme aujourd'hui malade de son succès.

**« Les mystères de l'offre, enquête sur une stratégie orpheline », Village Mondial, Pearsons, 2007.**