

## ÉDITORIAL

PAR FRANÇOIS-XAVIER PIETRI

## Catalepsie

**A**vertissement. C'est le mot qu'on connaît sans doute le mieux aux étages de la communication financière d'Alcatel-Lucent. Le problème, c'est qu'il ne s'agit plus seulement, pour ce groupe, de communication, mais de questionnement sur son futur. Quel avenir, en effet, le tandem Serge Tchuruk-Patricia Russo peut-il aujourd'hui proposer aux salariés et aux actionnaires d'une entreprise, Alcatel, dont la fusion avec l'américain Lucent avait été saluée comme l'opération de la dernière chance ? Manifestement, les espoirs qui avaient été alors fondés sur ce mariage s'amincissent chaque trimestre un peu plus. On savait qu'il est difficile en mariant deux malades de créer un corps sain, on s'aperçoit, au fil du temps, que la magie a bien peu de chances d'opérer. On peut imaginer le pire. Car les médecines jusqu'alors administrées ayant manifestement du mal à produire leurs effets, jusqu'où faudra-t-il aller dans la séparation des membres malades de l'entreprise de technologie pour la sortir de son état de catalepsie avancé ? De restructurations en plans de réduction des coûts, on se demande ce qui restera demain de l'ex-fleur de la fin des années 1990. Certes, Alcatel-Lucent joue de malchance. Personne n'imaginait vraiment la rapidité de la montée en puissance des concurrents du nouveau monde, en l'occurrence de la Chine et de l'Inde. Personne n'avait anticipé la pression croissante sur les prix de ces pays à bas coûts sociaux dont on pensait qu'ils resteraient encore longtemps à l'écart des nouvelles technologies. Difficile, cependant, de ne pas avoir le sentiment qu'il y a aujourd'hui comme une déficience de vision stratégique et opérationnelle au sein de l'entreprise Alcatel-Lucent et de ceux qui sont censés veiller à son avenir. À bientôt un an de son mariage, Alcatel-Lucent ne parvient plus à démontrer la pertinence de cette union ; pire encore, à dessiner une porte de sortie par le haut, qu'on a de plus en plus de mal à imaginer.

fxpietri@latribune.fr



DU LUNDI AU VENDREDI À 7 H 55  
**LA CHRONIQUE DE FRANÇOIS-XAVIER PIETRI**  
SUR RADIO CLASSIQUE

## La Tribune

Édité par : La Tribune SAS  
51, rue Vivienne - 75095 Paris Cedex 02  
Standard : 01 44 82 16 16  
Adresse Internet : <http://www.latribune.fr>  
Président, Directeur de la publication :  
Alain Metternich.

Directeur de la rédaction : François-Xavier Pietri. Directeur adjoint : Pascal Aubert. Rédaction en chef centrale : Philippe Mabilbe (Economie, Tribunes) ; Martine Orange (Entreprises) ; Olivier Provost (La Tribune.fr) ; Bruno Segre (Marchés & Finance). Rédacteurs en chef : Jean-Louis Alcaide (PME-Régions) ; Anne Debray (Édition) ; Patrick de Jacquolot (La Tribune.fr) ; Estelle Leroy (Rendez-vous perso) ; Dominique Mariette (Marchés & Finance) ; Franck Pauly (Vos finances) ; Jérôme Stern (Hors-Séries, Mensuels) ; Daniel Vigneron (Economie, International). Adjoints : Akram Belkaid (Economie, International) ; Eric Benhamou (Forum) ; Pascale Besses-Boumard (Valeurs) ; Jean-Pierre Bourcier (Art de vivre) ; Béatrice d'Erceville (Entreprises) ; Pierre Kupferman (Enquêtes) ; Delphine Girard (Economie France) ; Pascal

Hénisse (Tribunes) ; Yan de Kerougen (Rendez-vous perso) ; Christophe Bazire, Jean-Pierre Geoffroy, Patricia Jézéquel, Nicolas Oudin (Édition) ; Jean-Baptiste Jacquin (Entreprises) ; Christophe Tricaud (Les Places) ; Nicole Triouleyre (La Tribune.fr).  
Directeur général-éditeur : François Dieulesaint. Directeur de la diffusion et de la promotion : Benoît Waucamp (01 40 13 18 47). Directrice de la communication : Sandra Tricot (01 44 88 47 90). Directeur du développement et du marketing : Fabrice Février. Directeur multimédia : Pascal Laroche.  
Publicité : DI Régie (01 44 88 42 60). Président : Jean-Jacques Schardner. Directeur général opérationnel : Hervé Noiret. Directrice publicité commerciale : Nathalie Catholand. Directeur publicité financière : Pierre Gisclard. Directeur publicité internationale : Alice Suric. Directeur publicité régionale : Charles d'Augustin.

Impression : CIPP, 72-74, rue Ambroise-Croizat, 93200 Saint-Denis ; Méditerranée-Offset-Press, Vitrolles ; Rhône Offset-Press, Ligny ; Imprimerie Midifax, Toulouse ; Loirefax, Saint-Herblain.

**Service abonnement**  
Numéro vert : 0 800 13 23 33 (appel gratuit)  
Fax abonnement : 01 44 82 17 92  
Abonnement 1 an (France métr.) : 395 € TTC

IMPRIMÉ EN FRANCE  
PRINTED IN FRANCE  
2006

USA : USPS #017531.  
Periodical postage paid at Champlain N.Y.  
and additional mailing offices.  
For details call IMS at 1 (800) 428 3003  
Distribué par les NMPP. Commission paritaire :  
0909C85607 ISSN 0989-1922  
Modification de service :  
(uniquement pour réseau de vente NMPP)  
Téléphone vert : 0 800 47 10 09

Reproduction intégrale ou partielle interdite sans l'accord de l'éditeur - Art. L.122-4 du Code de la propriété intellectuelle

La Tribune est une publication de DI.  
Group. Principal associé : Ufipar (LVMH).  
Président-directeur général : Alain Metternich.  
Directeur général : Jean-Jacques Schardner.  
Directeur général adjoint : Nicolas Desbois.  
Directeur délégué : Bernard Villeneuve.

## LA CHRONIQUE DE DAVID SPECTOR (\*)

## Droit des affaires : les mérites de la pénalisation

**L**e 30 août dernier, devant le Medef, Nicolas Sarkozy a exprimé son inquiétude face à la pénalisation croissante du droit des affaires. Cette évolution, parfois attribuée à l'« envie de pénal » qui tarauderait les sociétés contemporaines (selon l'expression du regretté Philippe Muray), est souvent dénoncée comme un facteur d'incertitude susceptible de brider le dynamisme de l'économie. Mais à l'examen, si le risque juridique est peut-être devenu excessif pour certains types de pratiques, des arguments solides plaident au contraire pour un renforcement de la pénalisation dans d'autres situations, comme le montre l'exemple de la répression des cartels.

Dans ce domaine, les autorités de concurrence affichent une sévérité croissante. Entre 2004 et 2006, le montant des amendes prononcées par la Commission européenne a été multiplié par quatre, pour atteindre 1,8 milliard d'euros, et l'amende de 1 milliard d'euros infligée au cartel des ascenseurs en février confirme cette tendance. Elle est aussi à l'œuvre en France, où le Conseil de la concurrence fixe les amendes à un niveau de plus en plus élevé — jusqu'à 534 millions en 2005 dans l'affaire de l'entente entre opérateurs de téléphonie mobile.

Les entreprises condamnées courent également le risque de devoir verser des dommages au civil. Très répandus aux États-Unis, où leur montant est égal en principe au triple du dommage subi par les victimes de l'entente, ceux-ci font timidement leur apparition en Europe, encouragés par la commissaire à la Concurrence, Neelie Kroes, qui compte sur leur vertu dissuasive.

“ L'IMPOSSIBILITÉ (ÉCONOMIQUE) DE FIXER LES AMENDES À UN NIVEAU VÉRITABLEMENT DISSUASIF CONSTITUE LA PLUS FORTE JUSTIFICATION DES SANCTIONS PÉNALES. ”

À première vue, cette sévérité croissante et la superposition de sanctions administratives et civiles paraissent donner raison aux adversaires de la pénalisation. Faut-il, en plus d'amendes et de dommages et intérêts de plusieurs centaines de millions, envoyer en prison les dirigeants impliqués dans la mise en place de cartels ? La réponse varie selon les pays.

Aux États-Unis, l'opinion publique considère les cartels comme une forme de vol, plus sophistiquée mais tout aussi moralement répréhensible, et la pénalisation du droit de la concurrence va de soi. Des peines de prison souvent lourdes y sont prononcées. En Europe, quelques pays, dont l'Irlande et la Grande-Bretagne, commencent à s'engager dans cette



CORBIS

voie, mais les réticences sont fortes, notamment en Europe du Sud où la culture de la concurrence est moins enracinée. Mais au-delà des différences culturelles, un raisonnement économique très simple peut éclairer la question (\*\*).

**Calcul instructif.** Pour que la répression des cartels soit dissuasive, il faut qu'une entreprise rationnelle, au terme d'une analyse coûts/bénéfices, conclue que le jeu n'en vaut pas la chandelle. Deux chiffres permettent de procéder à un calcul grossier mais instructif. Selon les études existantes, les cartels augmentent les prix de 35 % en moyenne — parfois beaucoup plus. Ils sont en outre rarement détectés : la probabilité de détection serait d'environ 15 % par an. Au total, pour que les amendes et les dommages civils soient dissuasifs, il faut donc que 15 % de leur montant prévisible soit égal au moins à 35 % du chiffre d'affaires annuel sur le marché concerné par l'entente.

En d'autres termes, une sanction dissuasive devrait représenter près de 200 % du chiffre d'affaires, et plus de six fois le dommage subi par les clients ! Ce chiffre révèle la portée limitée des dommages civils. Si leur niveau est calculé pour compenser exactement le dommage subi par les clients, ou même, comme aux États-Unis, pour être égal au triple de ce montant, ils ne peuvent être dissuasifs à eux seuls parce que la faible probabilité de détection des ententes rendrait ces dernières encore très profitables. Qu'à cela ne tienne, il faut alors augmenter les amendes ! C'est en effet la voie suivie par les autorités

de concurrence à travers le monde. Mais, et c'est là où le bât blesse, les amendes théoriquement dissuasives sont parfois juridiquement impossibles et, surtout, économiquement aberrantes.

Sur le plan juridique tout d'abord, les amendes infligées par la Commission européenne ne peuvent dépasser 10 % du chiffre d'affaires mondial des entreprises condamnées — plafond très rarement atteint en pratique. Et sur le plan économique, des amendes supérieures au chiffre d'affaires réalisé sur le marché affecté par une entente détruiraient de nombreuses entreprises, avec des conséquences sur l'économie encore plus graves que celles des cartels.

Cette impossibilité de fixer les amendes à un niveau véritablement dissuasif constitue la plus forte justification des sanctions pénales. De l'avis des praticiens américains, la crainte de la prison serait infiniment plus dissuasive pour un dirigeant que le risque de voir son entreprise condamnée à payer, un jour indéterminé et peut-être lointain, quelques centaines de millions de dollars.

Même si cette analyse froidement calculatrice peut choquer, elle fait apparaître la pénalisation comme un moyen efficace pour dissuader les comportements anticoncurrentiels, très coûteux pour l'économie. ■

(\*) Professeur à l'École d'économie de Paris.

(\*\*) Voir Emmanuel Combe et Constance Monnier, « Le calcul de l'amende en matière de cartels : une approche économique », *Concurrences* n° 3-2007.