

## Leçon n° 12

# L'INTEGRATION VERTICALE.

L'intégration verticale consiste pour une firme à fabriquer des facteurs de production qui auparavant étaient achetés sur le marché ou à transformer des produits qui étaient auparavant vendus sur le marché. On parle d'intégration amont et aval. Il faut préciser que l'intégration verticale peut consister pour la firme à vendre le produit elle-même (vente directe) alors qu'auparavant elle le faisait distribuer. Dans un premier temps, nous étudierons les arguments traditionnels qui justifient une politique d'intégration verticale. Cette problématique du "make or buy" a été considérablement enrichie par O.E. Williamson. Nous présenterons l'analyse qu'il est possible de faire à partir des postulats de Williamson. Nous étudierons enfin les limites de l'intégration verticale et son impact sur la concurrence.

### Remarques :

- *Le choix des produits à fabriquer est totalement déterminé par le produit initial : la contrainte technique joue un rôle fondamental dans l'analyse.*
- *L'intégration verticale consiste en l'internalisation de transactions qui auparavant étaient marchandes. L'allocation des ressources se fait par voie hiérarchique et non par un système de prix. C'est une justification de l'existence même des entreprises comme mode d'allocation des ressources (Cf. la 1<sup>ère</sup> partie du cours). Reste qu'il faut comprendre l'intensité de l'intégration verticale et les raisons pour lesquelles des secteurs sont plus ou moins intégrés.*

### Les facteurs traditionnels de l'intégration verticale.

#### ***Réduction de coûts et efficacité productive.***

En premier lieu, l'intégration verticale entraîne une diminution des coûts de fonctionnement supportés par l'entreprise, notamment au niveau des coûts de production. Elle permet une adéquation entre les outils et les capacités de production à deux stades successifs. Ceci a pour conséquence une meilleure coordination des flux, une meilleure régularité de la production. Exemple : une firme qui exploite une aciérie et un train de laminoir. L'intégration verticale est fréquente dans les industries utilisant des techniques à flux continu (chimie, pétrochimie). Des économies d'échelle peuvent émerger de cette meilleure organisation de la production.

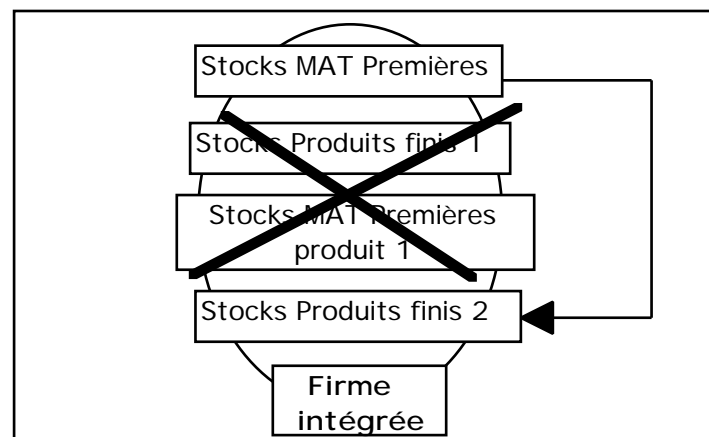
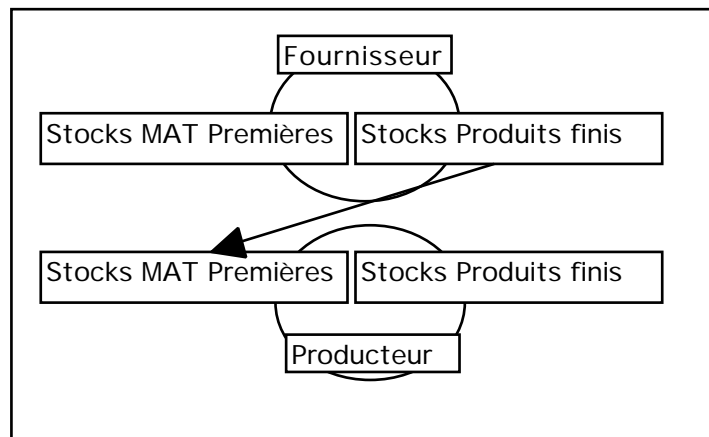
L'intégration verticale permet souvent l'apparition d'économie d'envergure liées à une meilleure coordination au niveau de la gestion des différents stades de production, et ce, à quatre principaux niveaux:

1) Gestion des stocks : l'avantage majeur est de diminuer leur volume total. Le schéma ci-après résume l'avantage lié au stockage : l'intégration verticale réduit la redondance des stocks. Cette économie est non négligeable lorsque le coût unitaire du produit est élevé et/ou le coût d'opportunité du stockage est élevé (i.e. taux d'actualisation).

2) Meilleure gestion des investissements : elle conduit à une gestion équilibrée des capacités de production, évitant l'apparition de surcapacités à certains stades de la production et des goulots d'étranglements à d'autres étapes.

3) Recherche et développement : Il arrive souvent que la solution d'un problème technique lié à la production dépende de l'étroite collaboration entre les différents participants aux différents stades de la production. La collaboration sera d'autant plus facile à obtenir qu'elle sera interne, notamment du fait des secrets de fabrication et des brevets que détiennent les entreprises.

### Intégration verticale et gestion des stocks



4) Sécurité en matière de prix des approvisionnements : Si les matières premières utilisées par la firme sont produites par des entreprises en concurrence, il n'y a pas lieu de recourir à une intégration amont. En effet, si la CPP est assurée la firme est à peu près certaine de s'approvisionner à un prix voisin du minimum du coût moyen du fournisseur. La firme n'a pas intérêt à l'intégration verticale. En revanche, si le marché est du type oligopolistique (voire monopolistique), le prix des approvisionnements est certainement supérieur au minimum du coût moyen de production. Il existe dès lors un intérêt à s'intégrer en amont, sous réserve que le coût d'entrée sur ce marché ne vienne pas diminuer cet avantage. Cet argument explique pourquoi certaines entreprises se mettent à produire de l'électricité, comme Pechiney, pour qui l'électricité est un élément déterminant du processus de production de l'aluminium.

Outre ces raisons, il y a un intérêt stratégique à s'intégrer dans un certain nombre de cas que nous présentons ci-après.

### ***Les raisons stratégiques de l'intégration verticale.***

Il existe principalement deux raisons stratégiques à l'intégration verticale :

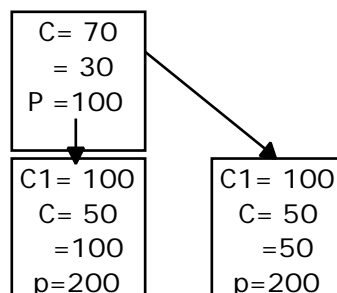
1) Les anticipations des firmes : Acquérir un producteur de matières premières ou un fournisseur permet de meilleures anticipations de coûts et donc permet de développer un avantage concurrentiel. L'intégration verticale permet à la firme intégrée d'obtenir des informations que les autres firmes n'ont pas sur le marché amont ou aval.<sup>1</sup> Plus généralement, en matière de prévisions, une des grandes supériorités de la firme intégrée sur les entreprises indépendantes, est constitué par l'apparition d'anticipations convergentes aux différents stades de la production.

2) La politique de "squeeze" ou de tenaille. L'avantage résulte de l'obligation que peuvent avoir des entreprises localisés à un seul stade de la production de s'approvisionner auprès des concurrents verticalement intégrés, ou de leur vendre leur production. Les firmes intégrés possèdent alors des moyens de pression, souvent illicites, mais efficaces.

Considérons un produit qui nécessite deux stades de fabrication. Supposons un monopole intégré au stade 2 de la production où il est en concurrence avec une ou plusieurs firmes. Le monopole intégré a plusieurs possibilités pour réduire la marge de manœuvre de la firme indépendante et même de l'éliminer du marché.

La première possibilité consiste à réduire ou même à refuser de livrer aux entreprises indépendantes les quantités des produits intermédiaires (ou à abaisser la qualité de celles-ci). Cette pratique est interdite et présente l'inconvénient d'être très facilement prouvable devant un tribunal. Elle est donc peu pratiquée. En revanche, il existe un moyen bien plus efficace, connu sous le nom de politique de "squeeze" . Nous analysons ci-après ce mécanisme à l'aide d'un exemple tiré de D. Soulié (1992).

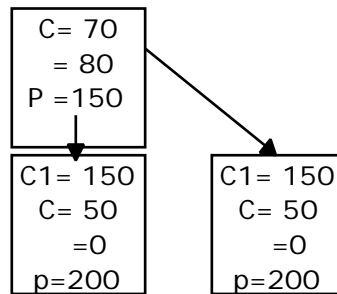
Situation initiale :



<sup>1</sup> cf. Arrow K., [1975], "Vertical integration and communication", Bell Journal of Economics. voir également sur cette question Williamson.

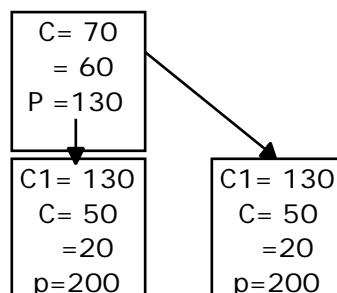
### Schéma 1

Le monopole intégré cède le produit intermédiaire en interne au même prix qu'il le vend sur le marché à la firme indépendante. La politique de tenaille extrême consiste à maintenir constant le prix de vente du produit final et à augmenter le prix du produit intermédiaire de manière à laminer le profit de la firme indépendante. Dans la situation extrême, la firme intégrée annule le profit au stade 2 tant pour la firme indépendante que pour la partie 2 de la firme intégrée, sauf que la firme intégrée réalise un profit de 80 et la firme indépendante un profit nul, comme le montre le schéma 2 .



### Schéma 2

L'intérêt majeur de cette pratique est qu'il est quasiment impossible de prouver ces pratiques devant la justice. En effet, la politique de squeeze suppose que l'on puisse montrer que le prix de cession externe est excessif compte tenu du coût réel de production. Pratiquement, il est impossible d'apporter la preuve de telles pratiques. Cependant, l'intérêt de la firme intégrée n'est pas de faire disparaître totalement la concurrence. Il suffit de limiter le profit de la firme rivale. De cette façon, la firme intégrée s'assure la docilité de son concurrent, parce qu'à tout moment, elle est en mesure de réduire son profit à zéro. De plus, le maintien du concurrent sert d'alibi à la firme intégrée, en créant l'illusion d'une concurrence qui n'existe pas dans les faits au stade du produit final. L'intérêt est donc de pratiquer une politique de squeeze comme le montre le schéma 3 :



### Schéma 3

Il existe une variante de cette politique qui consiste à baisser le prix du produit final en plus de l'augmentation du prix de cession des produits intermédiaires. Cette pratique est qualifiée de "double tenaille".

• **Un exemple d'une firme intégrée : le pôle presse du Groupe Lagardère<sup>2</sup>.**

Cette société est particulièrement intéressante du point de vue de l'intégration verticale. En premier lieu, elle constitue un des pôles importants du Groupe Lagardère. En 1994, le pôle presse et distribution presse représente 40% du chiffre d'affaires du groupe (soit 21, 207 milliards de Francs), par ailleurs très diversifié (armement, espace, transport, audiovisuel, édition, télécommunications, multimédia). Le pôle presse est l'activité qui représente le plus fort C.A. et le résultat net le plus important (391 MF sur un résultat consolidé total de 1 082 MF, soit 36% du résultat net)<sup>3</sup>. Dans ce secteur de la presse, le groupe a clairement une stratégie d'intégration verticale, puisqu'il est présent tout le long de la filière nécessaire à la fabrication/distribution d'un journal. Il est à noter que cette stratégie est également suivie à l'international, où le groupe est très présent dans la distribution (Belgique, Suisse, Canada, USA). Plus remarquable, est le fait que cette entreprise est présente à **toutes** les étapes de la filière : conception d'un titre, impression, régie publicitaire, distribution auprès des grossistes, réseau de vente propre (Relais H), réseau d'affichage presse, services annexes à la vente de presse. Aucun, autre groupe de presse n'est présent de façon aussi forte le long de la filière en France. Par ailleurs, HFP occupe une place très particulière dans la presse en France du fait qu'elle contrôle, 50,1% des NMPP, coopérative qui diffuse l'essentiel de la presse française et étrangère en France. Par ailleurs, elle possède son propre réseau de vente au détail : les Relais H. C'est le seul groupe à intégrer verticalement la distribution de presse.

Quels ont les objectifs stratégiques recherchés par le Groupe Lagardère au travers de cette stratégie ? Il n'est pas aisé de répondre à la question en ayant recours aux arguments avancés dans les paragraphes précédents. L'intégration verticale aval de la distribution est l'héritage du passé (les messageries Hachette, loi Hoguet sur la presse, 1947). Il n'en demeure pas moins que la création des Relais H aux débuts des années 1980 relève d'une analyse stratégique qui mettait en avant le risque de goulot d'étranglement de la distribution, inefficacité liée à son organisation et à sa gestion. Face à l'impossibilité de faire évoluer le réseau NMPP, Hachette impose la création des Relais H aux autres éditeurs. Ce réseau représente, en 1994, 8% des ventes en volume de la presse en France. Outre le fait qu'il permet une gestion des ventes optimisées (système d'information spécifique, organisation de la surface de vente, création de linéaires, ventes de produits annexes), ces points de vente représentent un espace d'affichage très important que le réseau facture aux autres éditeurs qui cherchent à communiquer sur le point de vente. Il génère donc des ressources supplémentaires par rapport au réseau traditionnel.

L'intégration de l'activité régie publicitaire permet au Groupe de garder les recettes liées à cette activité, tout comme l'affichage et l'inspection de ventes à la différence de ses concurrents pour qui ces dépenses constituent une charge. Pour les entreprises d'édition du Groupe Lagardère il en va de même, mais les charges des uns font les recettes d'autres sociétés.

Il est également possible de comprendre l'intégration de la régie publicitaire par l'effet taille et *les économies d'envergure* qu'elle procure. En effet, le fait de posséder plusieurs régies publicitaires (Edi 7, Interdeco,...), permet d'économiser les

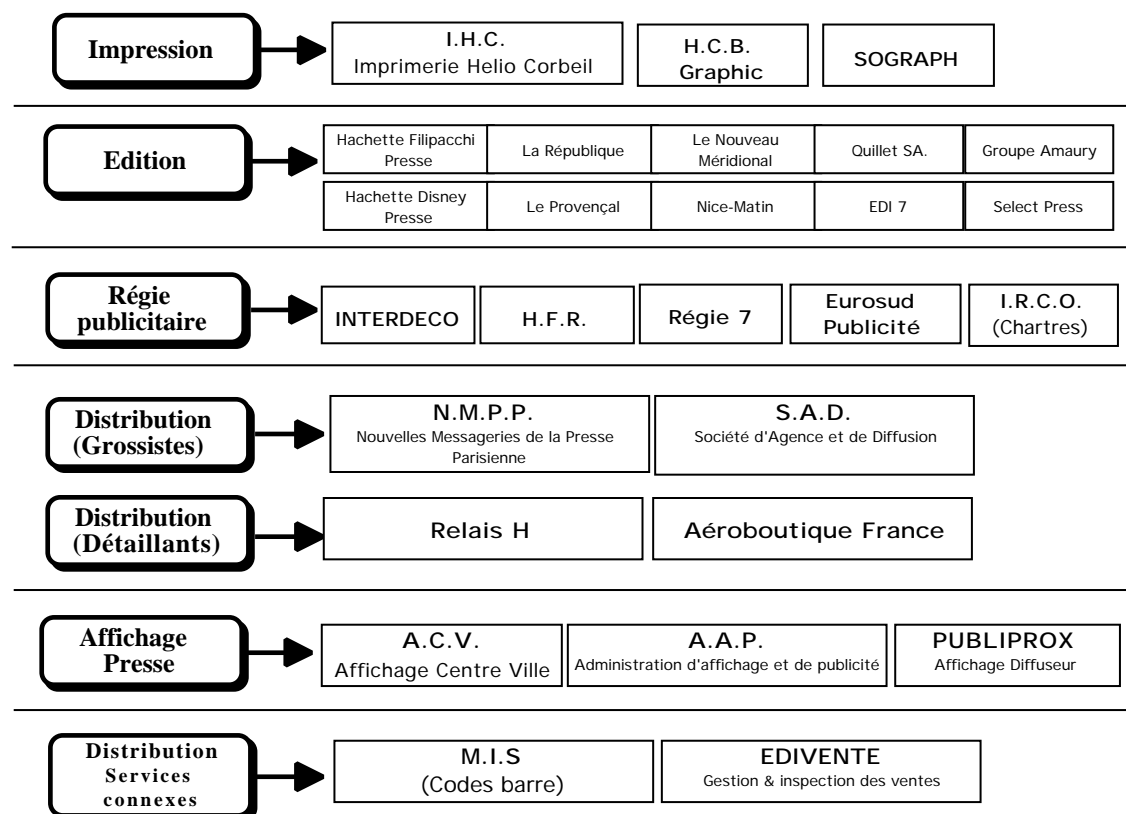
---

<sup>2</sup> L'ensemble des données utilisées provient du rapport Annuel pour l'exercice 1994 du Groupe Lagardère.

<sup>3</sup> Le pôle Presse et distribution presse représentent environ 53% du résultat net consolidé en 1994.

frais administratifs liés à l'existence d'une multitude de régies. L'intégration en amont (impression) s'explique par *les économies d'échelle* liées aux techniques d'impression, activité où les coûts fixes sont très importants. En imprimant plusieurs titres sur les mêmes rotatives, on amortit plus aisément les coûts fixes. Par ailleurs, l'achat groupé du papier permet également de bénéficier d'économies d'échelle. Le groupe Hachette occupe la première place comme éditeurs de magazine en France devant le groupe allemand Prisma, et le groupe anglais Emap.

**L'intégration verticale le long de la filière Presse :**  
**Exemple du Groupe Hachette Filipacchi Médias en France**  
 (Données 1994)



Source : Rapport Annuel Groupe Lagardère, Exercice 1994

Il existe un ensemble de raisons différentes de celles que nous venons d'évoquer et qui participent tout autant à l'explication des phénomènes d'intégration verticale. A cet égard, ces analyses que nous allons présenter doivent beaucoup aux travaux d'O.E. Williamson qui au travers des notions d'actifs spécifiques et de coûts de transaction a profondément renouvelé l'analyse de l'intégration verticale, en montrant des logiques de rationalité économique qui jusque là avaient été ignorées.

#### L'approche "moderne" de l'intégration verticale<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Pour une présentation très didactique de cette approche cf. Crémer J., [1995], « *Intégration verticale : vers un guide pour le praticien* », Revue d'Economie Industrielle, Hors-série, 1<sup>er</sup> semestre, pp. 193-215.

A la suite des travaux de Coase, on sait que l'entreprise aura tendance à s'intégrer lorsque les coûts de transactions internes sont inférieurs aux coûts de transaction découlant de l'utilisation des mécanismes de marché : coûts de recherche des partenaires, coûts de collecte de l'information, coût de négociation, coût de contrôle de la transaction. Ces coûts seront d'autant plus élevés que les transactions seront fréquentes et importantes. Williamson précise un peu plus cette approche en développant trois notions importantes : celle **d'actif spécifique**, celle **d'opportunisme des agents**, et une empruntée à H. Simon, **la rationalité limitée des agents**.

Ces trois notions, ainsi que la prise en compte de l'incertitude permettent à Williamson d'établir la notion d'incomplétude des contrats de long terme. Or la répétition de contrats de court terme engendre des coûts de transaction élevés. L'entreprise a donc intérêt à s'intégrer verticalement afin de réduire les coûts de transaction.

Cette présentation rapide doit être approfondie, car le rôle des actifs spécifiques est très important dans les logiques d'intégration verticale. La rationalité limitée des agents et l'opportunisme des agents sont deux hypothèses qui bouleversent le cadre néo-classique de l'analyse de la concurrence.

**La rationalité limitée** : Cette hypothèse comportementale a été introduite par H.Simon. Elle est fondamentale pour la compréhension de multiples phénomènes que la théorie orthodoxe est incapable d'expliquer ou alors, au prix d'incohérences logiques monstrueuses. La rationalité limitée caractérise des comportements qui visent à être rationnels mais qui n'y arrivent pas du fait de capacités cognitives des êtres humains.

Un des premiers aspects est la capacité limitée des individus à recevoir et à traiter, stocker des informations. La deuxième limitation provient du langage même et les difficultés d'interprétation que celui-ci génère. La transmission de l'information ne se fait donc pas sans un certain degré d'ambiguïté. Ces limites ne sont contraignantes que dans la mesure où elles sont atteintes, c'est à dire, dans les moments de grande complexité et d'incertitude. Dans ce cadre là, il y a souvent impossibilité de rédiger des contrats complets, c'est à dire des contrats prévoyants avec précision l'ensemble des états futurs possibles, et les comportements à adopter par les deux parties au contrat.

Dans ce type de situation, l'organisation hiérarchique et administrative conduit à de meilleures solutions que le recours au marché grâce à l'utilisation de processus de décision adaptatifs et séquentiels.

**L'opportunisme des agents** : Ce postulat élargit l'hypothèse classique de recherche de l'utilité maximale en introduisant des considérations d'ordre stratégique de la part des agents. La ruse est un des moyens pour maximiser l'utilité. Une des principales manifestations des comportements opportunistes est constituée par le non respect des promesses contractuelles par une des deux parties au contrat, ou encore la profération de menaces qui ne seront pas exécutées. Lorsque le nombre des acteurs est élevé, une telle attitude a peu de chance de se développer : les opportunistes

seront chassés du marché à l'occasion des renouvellements des contrats de court terme.

En revanche, dans des **situations de petits nombres d'acteurs**, il n'en va pas de même. En effet, les firmes en présence ont intérêt à la maximisation jointe des profits, et rapidement se pose la question du partage du profit. Chacun est tenté d'obtenir, par tous les moyens le maximum d'avantages. Ceci implique des coûts de négociations élevés, donc préjudiciables aux firmes. Par conséquent, le marché n'est pas la solution d'allocation la plus adaptée.

Dans l'industrie, les situations de petits nombres sont multiples, surtout si l'on introduit à la suite Williamson la distinction *ex ante* et *ex post*. Pour un certain nombre de raisons techniques, il arrive souvent que des contrats de long terme soient nécessaires dans les relations marchandes. A l'appel d'offres pour un marché, il peut y avoir de multiples compétiteurs. Un seul est retenu pour le contrat de long terme. Ce dernier va bénéficier lors du renouvellement du contrat d'un **effet d'expérience** ou d'apprentissage, qui se traduit notamment par un coût moyen inférieur. Ainsi, le nombre de concurrents *ex post* risque d'être considérablement réduit à la fin du contrat par le simple fait que la firme retenue est très avantagée par rapport aux autres. Ceci est très important : il importe d'anticiper cette évolution lors du choix d'un mode d'organisation de la transaction.

**Les défaillances de la coordination par les marchés sont renforcées par rapport aux situations précédentes par la prise en compte des actifs spécifiques** sur lesquels portent les transactions. Leur prise en compte est un facteur fondamental de l'explication de l'intégration verticale des firmes, que ce soit en amont pour maîtriser des techniques de production particulières, ou en aval pour protéger la réputation de la firme des comportements opportunistes des distributeurs.

**La spécificité des actifs** : Dans leur forme la plus pure, les actifs spécifiques du point de vue des transactions sont des actifs spécialisés ne permettant de fabriquer qu'un bien ou un service parfaitement déterminé, destiné à un client unique. Par extension, on qualifie aussi d'actifs spécifiques des actifs peu efficaces dans la réalisation de transactions autres que celles pour laquelle ils ont été conçus.

La spécificité de certaines technique de production incite à l'intégration verticale. Prenons deux firmes F1 et F2. F1 commande à F2 une pièce pour un de ses propres produits. F2 doit investir dans un machine sur mesure pour produire cette pièce et cette machine ne servira qu'à la production de cette pièce. F2 refuse de produire la pièce. Certes, si la firme F1 propose un prix très intéressant, alors F2 produira la pièce, mais généralement le prix est trop élevé pour F1. Une solution consisterait à établir un contrat de long terme qui assurerait à F2 une production suffisante pour amortir cet investissement. On a vu que compte tenu de l'opportunisme des agents et de leur rationalité limitée, cette solution a peu de chance d'être retenue. Un très bel exemple de ce cas précis et désormais assez célèbre, est celui des firmes General Motors et Fisher Body, suite à l'étude de B. Klein. Cet exemple est développé dans M. Glais (pp. 477-479); il montre que finalement GM a intégré Fisher Body. Une solution alternative à l'intégration verticale est que la firme 1 finance la machine pour F2 : c'est notamment la solution retenue par Renault qui finance une machine pour produire des phares chez Valéo.



La spécificité des actifs peut être également localisée dans les ressources humaines de l'entreprise, comme c'est souvent le cas dans les entreprises de service comme les agences de publicité ou les cabinets de consultants, ou plus généralement dans n'importe quelle firme où les employés maîtrisent une technique de production que eux seuls savent mettre en route. Les investissements en formation du personnel à cette technique peuvent rendre le coût de changement du fournisseur prohibitifs; ceci constitue une incitation à l'intégration verticale.

Lorsqu'un produit fait l'objet d'investissement publicitaire importants de la part d'une firme, cet investissement constitue un actif spécifique, que l'on nomme parfois capital de réputation. Les marques sont des actifs et évalués en tant que tels dans les bilans comptables des entreprises. La protection de cet actif immatériel est à la source de certaines logiques d'intégration avale des firmes. En intégrant le réseau de distribution, les firmes contrôlent et maîtrisent l'utilisation de la marque qui supporte leurs produits. En se comportant de la sorte, les entreprises tentent de se mettre à l'abri de comportements opportunistes de la part de certains distributeurs peu soucieux de la marque, mais plus de leur intérêt. Une forme particulière de cette politique est constituée par ce que l'on nomme aujourd'hui la distribution sélective (réseaux de concessionnaires, franchises). Ce type de distribution impose aux distributeurs un cahier des charges très précis et des obligations contraignantes afin de protéger la marque : prix , versement de royalties, droit d'entrée, participation aux campagnes de promotion,... Ce type de distribution a considérablement progressé en France depuis que les tribunaux ont reconnu ce type particulier de distribution. De multiples réseaux de franchises existent désormais en France : Century 21 (transactions immobilières), Ada (location de voitures), Yves Rocher (produits cosmétiques).... La distribution automobile en France est également basée sur ce principe. Les constructeurs maîtrisent leur réseau de distribution au travers des contrats de concession.

Les arguments présentés précédemment concourraient à l'explication du phénomène d'intégration verticale. Il n'en demeure pas moins qu'il existe de multiples limites à l'intégration verticale, et que souvent l'intégration verticale conduit les firmes à des pratiques qualifiées de restriction verticales.