Entre économie de la fonctionnalité et monopole : la *United Shoe Machinery Company* dans la première moitié du XX^e siècle *

José A. MIRANDA

1. Introduction

Après la forte croissance des « Trente Glorieuses », la crise des années 1970 mit en évidence l'existence d'un environnement économique international différent dans lequel il n'y avait plus d'offre abondante d'énergie ni de matières premières à bas prix. Il était donc inévitable de se poser la question du coût environnemental de l'activité économique. De plus, le progrès technologique et les changements dans la demande remettaient en cause le *leadership* de la grande entreprise fordiste et les services constituaient désormais le secteur majoritaire dans la structure économique. En réponse à cet environnement surgirent différentes propositions théoriques pour améliorer l'efficacité du système économique. L'une d'entre elles, développée à partir des années 1980, fut « l'économie de la fonctionnalité ». Cette proposition a été définie comme « le moyen d'optimiser l'utilisation ou la fonction des biens et services, tout en rationalisant l'utilisation des richesses existantes, qu'il s'agisse de produits, de connaissances ou de capital naturel », avec l'objectif de créer pour un produit la

* Cette recherche a été menée au sein du projet HAR2012-33298, financé par le ministère de l'Économie et de la Compétitivité d'Espagne. Je remercie Florent Le Bot et Cédric Perrin pour leurs précieux commentaires et suggestions.

valeur d'usage la plus élevée possible, le plus longtemps possible, tout en consommant le moins de ressources matérielles et énergétiques possibles¹.

Ce sont d'abord Orio Giarini et Walter R. Stahel qui présentèrent cette approche², mais c'est Stahel qui l'a ensuite le plus développée³; d'autres auteurs s'y ajoutant après eux. Dans les études réalisées dans le cadre de ce courant, il faut souligner trois points de vue différents⁴ : d'une part, les analyses centrées sur les entreprises et sur la façon d'optimiser leur fonctionnement⁵ ; d'autre part, les études ayant adopté la logique du développement durable et ayant prêté une attention toute particulière aux ressources naturelles, à l'environnement et au problème du recyclage des déchets⁶ ; enfin, celles qui se sont particulièrement intéressées à la configuration d'un système économique fondé sur les services⁷.

Dans l'approche centrée sur les entreprises, l'économie de la fonctionnalité propose que ces dernières appliquent une stratégie de vente du ser-

1. Sophie BOUTILLIER, Blandine LAPERCHÉ et Fabienne PICARD, *L'économie de la fonctionnalité : perspective historique et illustration empirique*, Réseau de Recherche sur l'Innovation, Documents de Travail, 35, 2013, p. 4.

2. Orio GIARINI et Walter R. STAHEL, *The Limits to Certainty. Facing Risks in the Service Economy*, Kluwer, Dordrecht, 1989.

3. Walter R. STAHEL, « The Utilisation-Focused Service Economy : Resource Efficiency and Product-Life Extension », in Braden R. ALLENBY et Deanna J. RICHARDS (eds.), *The Greening of Industrial Ecosystems*, National Academy Press, Washington DC, 1994, p. 178-190 ; « The Functional Economy : Cultural and Organizational Change », in Deanna J. RICHARDS (ed.), *The Industrial Green Game : Implications For Environmental Design And Management*, National Academy Press, Washington DC, 1997, p. 91-100 ; *The Performance Economy*, Palgrave Macmillan, London, 2006 ; « The Performance Economy : Business Models for the Functional Service Economy », in Krishna B. MISRA (ed.), *Handbook of Performance Engineering*, Springer, London, 2008, p. 127-138.

4. Sophie BOUTILLIER, Blandine LAPERCHÉ et Fabienne PICARD, *L'économie de la fonctionnalité : perspective historique et illustration empirique*, op. cit., p. 5-7.

5. Oksana MONT, « Clarifying the Concept of Product-Service System », *Journal of Cleaner Production*, 10, 3, p. 237-245 ; Scott COOK, « The Contribution Revolution. Letting Volunteers Built Your Business », *Harvard Business Review*, 86, 10, 2008, p. 60-69.

6. Paul HAWKEN, Amory LOVINS et Hunter LOVINS, *Natural Capitalism. Comment réconcilier économie et environnement*, Scali, Paris, 1999 ; Jeremy RIFKIN, *L'âge de l'accès. La nouvelle culture du capitalisme*, La Découverte, Paris, 2005, et *La troisième révolution industrielle*, Les Liens qui Libèrent, Paris, 2012.

7. Jean GADREY et Philippe ZARIFIAN, *L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités*, Liaisons, Paris, 2001 ; Jean GADREY, *Socio-économie des services*, La Découverte, Paris, 2003 ; Philippe MOATI, Martial RANVIER et Rodolphe SURY, « Bouquets pour répondre globalement aux besoins des clients. Éléments pour l'analyse économique d'une nouvelle forme d'organisation des marchés pour le régime de croissance post-fordien », CREDOC, *Cahier de Recherche N° 230*, novembre 2006 ; Édith HEURGON et Josée LANDRIEU (éds.), *L'économie des services pour le développement durable*, L'Harmattan, Paris, 2007.

vice fourni par le produit plutôt que la vente du produit lui-même. Pour cela, les entreprises doivent conserver à long terme la propriété des actifs physiques qui leur fourniront, moyennant la location, des revenus à long terme également. De plus, les entreprises doivent établir des liens étroits avec leurs clients et créer des mécanismes permettant l'adaptation des biens qu'elles produisent aux besoins de leurs usagers ainsi qu'au progrès technologique et elles doivent allonger la vie utile de ces biens (moyennant, par exemple, leur réparation et leur réutilisation par d'autres clients)⁸. Ces études citent généralement des exemples d'entreprises actuelles (telle que Xerox), mais ce type de stratégie fut aussi adopté par le passé, tout du moins depuis le XIX^e siècle.

Le cas de la *United Shoe Machinery Company* (USMC) est particulièrement intéressant pour observer le fonctionnement pratique des propositions de l'économie de la fonctionnalité. En effet, cette entreprise appliqua pendant plus d'un demi-siècle les principales lignes d'action proposées par cette théorie et parvint à dominer presque complètement l'industrie des machines destinées à la fabrication de chaussures aux États-Unis et dans beaucoup d'autres pays. De fait, l'entreprise fut accusée à plusieurs reprises d'obtenir une situation de monopole précisément grâce à la stratégie proposée par l'économie de la fonctionnalité. Finalement, elle fut condamnée par la justice nord-américaine et elle dut renoncer à plusieurs de ces pratiques. Son cas est devenu une référence incontournable dans le domaine de la jurisprudence antimonopole ; il devrait également l'être dans le cadre de l'analyse des propositions de l'économie de la fonctionnalité.

Cet article envisage de montrer, au travers de l'histoire de l'USMC, que la réalité ne s'adapte pas toujours aux simplifications de la théorie, aussi bien pour ce qui est des approches de l'économie de la fonctionnalité que pour ce qui est des perspectives de la théorie néoclassique sur les conséquences des monopoles. Effectivement, la stratégie de vendre l'usage plutôt que la machine, et d'établir des liens étroits et de longue durée avec les clients fut très rentable pour l'USMC, mais elle a également contribué au fait que les usines de chaussures eurent à subir une véritable dépendance technologique à l'égard de cette compagnie et au fait que l'USMC soit parvenue à une domination monopolistique du marché de machines destinées à la fabrication de chaussures, domination qui limita pendant longtemps le développement d'autres entreprises du secteur. D'autre part, en remettant en cause la théorie économique néoclassique,

8. Walter R. STAHEL, « The Performance Economy : Business Models for the Functional Service Economy », *op. cit.*, p. 132-136.

cette position de monopole n'a pas empêché que l'entreprise ait un fonctionnement efficace et ait facilité la modernisation technologique de l'industrie de la chaussure, aux États-Unis et dans d'autres pays.

La première partie de l'article présente synthétiquement l'origine et la trajectoire de l'USMC et montre les principaux traits de sa stratégie entrepreneuriale, si proches des propositions de l'économie de la fonctionnalité, parmi lesquelles il faut souligner le système de location plutôt que celui de la vente des machines. Ensuite est exposée la manière dont le gouvernement des États-Unis a relié cette stratégie à la situation de monopole atteinte par la compagnie et la façon dont la compagnie a souffert des procès judiciaires contre ses pratiques monopolistiques. Dans la section suivante est examinée la relation entre le système de location et le contrôle du marché par l'USMC et est effectuée une analyse des conséquences de la position monopolistique de la compagnie dans l'industrie et les mesures adoptées par les tribunaux pour y remédier. Finalement, des éléments de conclusion sont proposés autour notamment de la notion de « marché disputé ».

2. L'USMC, un exemple parfait de l'économie de la fonctionnalité

La mécanisation de l'industrie de la chaussure ne s'est véritablement produite qu'à partir de la moitié du XIX^e siècle, mais a ensuite progressé rapidement. C'est aux États-Unis que furent développées les principales innovations techniques dans cette industrie et qu'elles se sont diffusées le plus rapidement. Dans ce pays, l'acceptation rapide de la nouvelle technologie par les entreprises de chaussures a entraîné la création d'une importante industrie de machines pour le secteur. Le développement de cette industrie, à son tour, a motivé la création d'innovations et leur diffusion, de sorte qu'à la fin du XIX^e siècle, presque tout le processus de production de la majorité des entreprises de chaussures nord-américaines était déjà très mécanisé.

La stratégie commerciale adoptée par les producteurs de machines fut décisive pour la diffusion rapide des innovations, car ils tendaient à créer de grands réseaux commerciaux et d'assistance technique, avec des délégations dans les principales villes productrices de chaussures, qui garantissaient aux clients la maintenance des machines et facilitaient la formation des opérateurs qui allaient les utiliser. De plus, les machines n'étaient pas vendues mais louées de sorte que les fabricants de chaussures n'ont pas eu à faire d'investissements importants en capital fixe pour incorporer la nouvelle technologie dans leurs entreprises.

Au départ, de nombreuses entreprises spécialisées surgirent dans la production d'un certain type de machines pour une phase précise de la fabrication. Cependant, la volonté d'offrir un système intégré de machines engendra une progressive concentration entrepreneuriale. Le résultat principal de ce phénomène fut la constitution, en février 1899, de la *United Shoe Machinery Company of New Jersey* (USMC), moyennant la fusion de cinq des principales entreprises de machines destinées à la fabrication de chaussures. L'USMC réussit à fournir des machines pour toutes les opérations de base du processus de production de la chaussure et sa participation sur le marché des machines les plus importantes dépassait 70 %. Ceci et une stratégie de réinvestissement important des bénéfices lui a permis de croître rapidement : en dix ans, la valeur des actifs de la compagnie passa de quinze millions de dollars à plus de quarante. De plus, l'USMC étendit son offre de machines et renforça son contrôle du marché moyennant un très fort investissement en recherche, l'acquisition de brevets et d'autres entreprises plus petites et moyennant l'embauche de personnels *R&D* de la concurrence. Ces acquisitions d'entreprises et la création de filiales mena à une réorganisation corporative, avec la constitution, en mai 1905, de la *United Shoe Machinery Corporation*, en vertu des lois de l'État du New Jersey, captant toutes les actions de la *United Shoe Machinery Company*⁹.

Dans les années suivantes, l'important investissement en *R&D* et l'acquisition d'actifs de la concurrence continua ; cela permit à la compagnie de maintenir et même d'accroître sa part de marché. À la fin des années 1940, elle concentrait plus de 90 % du marché d'une bonne partie des machines fondamentales dans la fabrication de chaussures¹⁰. Son activité ne se limita pas à la fabrication et à la commercialisation des machines destinées à la fabrication de chaussures, mais elle se consacra également aux machines pour l'industrie du tannage et à la production et la distribution d'accessoires pour la fabrication de chaussures et de composants et matériaux pour ces dernières.

Dès le début, l'USMC adopta une stratégie entrepreneuriale coïncidant largement avec celle proposée par l'économie de la fonctionnalité puisqu'elle continua avec la pratique, héritée des entreprises l'ayant constituée, de location de la majorité des machines et d'inclusion du service technique (installation des machines, instruction des opérateurs et réparation des machines abîmées) dans la location, sans charges séparées. À

9. Carl KAYSER, *United States v. United Shoe Machinery Corporation. An Economic Analysis of Anti-trust Case*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 1956, p. 6-11.

10. *Ibidem*, p. 372.

la moitié des années 1940, 80 % des machines de l'USMC utilisées dans les entreprises des États-Unis étaient louées et seulement 20 % étaient vendues. Généralement, les machines simples, à caractère auxiliaire, et quelques modèles anciens se vendaient. Ces ventes ne représentaient qu'environ 2 % des revenus de la compagnie. Au départ, les contrats de location aux États-Unis s'étendaient sur dix-sept ans, mais à partir du second procès pour pratiques monopolistiques contre l'USMC le délai se réduisit à dix ans et après le jugement rendu en 1953, à cinq ans. Cependant, dans d'autres pays, tels que la France, les contrats se maintinrent avec une durée d'environ vingt ans, au moins jusqu'à la seconde guerre mondiale¹¹. Le paiement se faisait généralement en fonction de l'utilisation des machines ou bien en fonction d'une quantité mensuelle fixe, bien que pour certaines machines les deux types de tarif se combinaient. Les contrats comprenaient une variété de clauses limitant la liberté d'utilisation de machines ne provenant pas de l'USMC (clauses d'enchaînement) et obligeant même les locataires à utiliser des pièces de rechange, des accessoires et des matériaux de la compagnie.

Même avant la constitution de l'USMC, les entreprises de machines destinées à la fabrication de chaussures aux États-Unis avaient cherché la commercialisation internationale de leurs produits, établissant des points de vente et des entreprises de distribution dans d'autres pays, principalement en Europe, surtout au Royaume-Uni, en France et en Allemagne. L'USMC encouragea substantiellement cette expansion extérieure et, par conséquent, donna un élan à la diffusion internationale de la technologie nord-américaine en matière de chaussures, principalement en Europe, mais aussi dans différents pays hispano-américains et dans les dominions britanniques en Amérique, en Océanie et en Afrique. La compagnie fut capable de transposer, moyennant un vaste réseau de délégations et d'entreprises filiales, la stratégie de commercialisation qui avait permis la diffusion rapide de machines dans son pays d'origine et facilita ainsi beaucoup la mécanisation des entreprises de chaussures dans d'autres territoires. Les premières filiales de l'USMC s'établirent, la même année que la constitution de la compagnie, au Canada et au Royaume-Uni. En 1900, des entreprises similaires ont été créées en France et en Allemagne, et déjà, au début de la première guerre mondiale, des entreprises de ce genre s'établirent en Italie et en Autriche. À cette période, l'USMC possédait aussi des délégations ou des dépôts de machines en Suisse, au Da-

11. Florent LE BOT, *La fabrique réactionnaire. Antisémitisme, spoliations et corporatisme dans le cuir (1930-1950)*, Paris, Presses de Sciences Po, 2007, p. 355.

nemark, en Norvège, en Suède, en Belgique, en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Argentine et en Espagne¹².

La compagnie réussit à transposer sur ses principaux marchés extérieurs la position dominante dont elle jouissait sur le marché nord-américain. La France et l'Espagne sont de bons exemples de la façon dont l'USMC a transféré dans d'autres pays sa position de *leadership* et des conséquences sur l'industrie de ces pays. La *United Shoe Machinery Company* de France avait été créée en avril 1900 en utilisant les installations à Paris de l'*International Goodyear Shoe Machinery Company*, l'une des firmes dont la fusion avait donné naissance à l'USMC du New Jersey, et des Usines Pocok, une entreprise consacrée à la commercialisation de machines nord-américaines pour l'industrie de la chaussure. La compagnie adopta la forme d'une société anonyme française, mais, en réalité, il s'agissait d'une filiale contrôlée par la centrale nord-américaine. Elle a été fondée avec un capital social de presque quatre millions de francs et, au départ, n'a pas limité ses activités au marché français, mais elle a approvisionné également les marchés belges, espagnols et portugais¹³.

L'USMC de France confia sa représentation en Espagne et au Portugal à Andrés Serra, commerçant domicilié à Barcelone, ayant déjà de l'expérience en Espagne comme agent commercial d'une entreprise française consacrée à la distribution de machines nord-américaines pour l'industrie de la chaussure¹⁴. En 1906, elle nomma Antonio Serra Serramalera, le fils du représentant précédent, pour être son fondé de pouvoir en Espagne et, en 1909, Serra devint également le représentant de l'USMC du Connecticut. La croissance de l'activité de la compagnie sur le marché espagnol entraîna la constitution, en décembre 1917, de la *United Shoe Machinery Company, Sociedad Anónima Española*, qui reçut tout le négoce de distribution de machines sur la péninsule ibérique. En échange de ce transfert, l'USMC du Connecticut obtint 95 % des actions de la nouvelle compagnie.

L'USMC installa des délégations dans les principaux centres de production de chaussures de France (Fougères, Limoges, Romans et Cholet) et domina la majeure partie du marché de machines destinées à la fabri-

12. José A. MIRANDA, « American Machinery and European Footwear : Technology Transfer and International Trade, 1860-1939 », *Business History*, vol. 46, n° 2, April 2004, p. 202.

13. Archive USM España : Extrait des statuts de la société anonyme *United Shoe Machinery Company* de France.

14. Archive USM España : Contrat entre Monsieur A. Serra et Messieurs Albert Hermann & Co., 1^{er} janvier 1896.

cation de chaussures du pays. Dans les années 1930, plus de 80 % des usines de chaussures en France étaient équipées de machines de l'USMC et, en 1938, le chiffre d'affaires de cette compagnie atteignit presque 43 millions de francs. Selon Florent Le Bot, l'USMC stimula d'une façon décisive la rénovation technologique de l'industrie de la chaussure française, principalement parce que son système de location permettait d'avoir accès aux machines moyennant un investissement initial très bas. Cependant, selon lui, la domination du marché exercée par cette compagnie a eu également des effets négatifs sur l'industrie. D'une part, elle a favorisé la création d'une multitude de petites entreprises, très faibles sur le plan financier. D'autre part, les tarifs élevés payés pour la location des machines augmentèrent les coûts de production, en particulier pour les entreprises ayant un moindre pouvoir de négociation. De plus, les clauses d'enchaînement et de non concurrence contenues dans les contrats de location limitèrent sérieusement la concurrence d'autres compagnies de machines et, le long terme des contrats contribua au vieillissement du parc de machines en service dans l'industrie de la chaussure¹⁵.

Sur la péninsule ibérique, l'USMC suivit la même stratégie consistant à s'établir dans toutes les concentrations importantes de l'industrie de la chaussure. Dans les années 1930, elle possédait des délégations à Elda, Palma de Majorque et Mahón, et des dépôts de machines à Elche et Oporto. Son contrôle du marché fut probablement encore plus grand qu'en France et, comme dans ce pays, il fut une voie fondamentale pour le transfert de technologie vers les entreprises de chaussures, grâce au système de location, qui réduisit l'incertitude quant à la nouvelle technologie et diminua énormément l'investissement de l'acquisition. De plus, ses techniciens adaptèrent la technologie importée aux conditions et besoins de l'industrie espagnole, et ils se chargèrent également de former les hommes nécessaires à l'assimilation des innovations, formant les travailleurs à l'utilisation des machines et informant les entrepreneurs sur les ressources techniques disponibles à chaque moment. Grâce à la délégation de l'USMC, les innovations développées aux États-Unis ne tardèrent pas à arriver dans les entreprises espagnoles. Quelques-unes des machines les plus importantes distribuées par la compagnie nord-américaine furent installées dans des usines de chaussures en Espagne la même année ou juste deux ans après le début de leur commercialisation dans le pays d'origine.

15. Florent LE BOT, *La fabrique réactionnaire. Antisémisme, spoliations et corporatisme dans le cuir (1930-1950)*, op. cit.

Cependant, comme en France, le système de location à long terme des machines, avec des clauses qui pénalisaient fortement le remplacement de ces dernières avant l'expiration du contrat et leur utilisation aux côtés de machines d'autres firmes, fut un outil puissant de l'USMC pour empêcher que des entreprises concurrentes puissent se développer en Espagne. Pour toutes ces raisons, les entreprises espagnoles furent à peine capables de générer de la technologie propre pour l'industrie de la chaussure, et même leur production de machines pour le secteur, copiant la technologie étrangère, fut très réduite durant le premier tiers du XX^e siècle¹⁶.

3. Les États-Unis contre la stratégie de l'USMC

Comme le signale l'économie de la fonctionnalité, concentrer toute son énergie pour fournir des services d'usage et de maintenance, au lieu de vendre des machines, a apporté des bénéfices élevés à l'USMC et a permis à cette compagnie de continuer sa croissance pendant plus d'un demi-siècle. Cette stratégie a également amené à produire des machines plus durables et à recycler celles qui étaient hors d'usage et par conséquent cela a permis la réduction de la consommation de matières premières et d'énergie et de la production de déchets. Les clients de la compagnie, c'est-à-dire les usines de chaussures, purent accéder aux machines avec un investissement initial bas et ont bénéficié d'un système qui leur apportait conseil technique et productif et qui adaptait la technologie à leurs besoins. Le système contribua également à ce que les postes de travail créés par l'entreprise ne se concentrent pas uniquement là où les machines étaient produites mais qu'une partie importante soit distribuée parmi les différents districts industriels de la chaussure.

Cependant, comme nous avons pu l'observer, l'USMC a également établi un contrôle monopolistique du marché, qui limita la liberté d'action des usines de chaussures et empêcha le développement d'entreprises concurrentielles dans le secteur des machines. Le gouvernement américain, et beaucoup parmi ceux qui ont critiqué cette situation depuis le début du XX^e siècle, attribuèrent précisément le pouvoir de monopole de l'USMC à sa stratégie d'économie de la fonctionnalité. De fait, le gouvernement des États-Unis traîna l'USMC en justice à plusieurs reprises pour restreindre la concurrence sur le marché de machines destinées à la fabrication de chaussures au travers de son système de location et des clauses

16. José A. MIRANDA, « Dependencia tecnológica y crecimiento industrial en España : El desarrollo de la industria del calzado en el primer tercio del siglo XX », *Josep Fontana. Història i projecte social. Reconeixement a una trajectòria*, Crítica, Barcelona, 2004, p. 1203-1217.

restrictives contenues dans les contrats. Une première demande, interposée en 1911, se fondant sur le *Sherman Act*, fut finalement tranchée en faveur de la compagnie¹⁷ par le tribunal. Mais lors d'un nouveau procès, débuté en 1915 et fondé sur le *Clayton Act*, le tribunal se prononça en faveur du gouvernement, en interdisant de nombreuses clauses obligeant les entreprises de chaussures à utiliser uniquement des machines, des accessoires ou des matériaux de la compagnie bailleuse¹⁸. En conséquence, à partir de 1922, les contrats de l'USMC eurent une durée moins longue, normalement de dix ans, ils ne comprenaient pas de clauses obligeant à l'utilisation d'autres machines de la compagnie, ils offraient chaque machine de façon séparée et différenciaient les paiements de fourniture de matériaux des paiements de machines.

Comme la position dominante du marché de machines destinées à la fabrication de chaussures de l'USMC continua, le gouvernement fédéral accusa de nouveau la compagnie en 1947, devant le tribunal de district du Massachusetts, d'avoir, depuis 1912, violé systématiquement le *Sherman Act* en essayant de monopoliser et en monopolisant, de fait, la fabrication et la distribution de machines destinées à la fabrication de chaussures et à l'industrie du tannage, la fourniture de pièces de rechange et d'accessoires pour ces machines et l'approvisionnement en matériaux pour la fabrication de chaussures.

Comme pour les litiges antérieurs, le procès se prolongea pendant plusieurs années, mais finalement, en février 1953, le tribunal se prononça contre l'USMC et déclara que cette compagnie monopolisait effectivement le marché de machines destinées à la fabrication de chaussures et le marché de certaines fournitures de cette industrie¹⁹. Selon le jugement, la domination du marché exercée par la compagnie se devait non seulement à son efficacité et au renforcement obtenu de la fusion initiale des principales entreprises du secteur, dont la légalité avait été ratifiée en 1918 par la Cour suprême, mais aussi à l'emploi de certaines pratiques entrepreneuriales qui avaient agi à l'encontre de la concurrence. Parmi ces pratiques, il faut souligner l'acquisition de brevets, le contrôle de machines d'occasion et, tout particulièrement, le système de location. La Cour suprême confirma le jugement de la Cour du Massachusetts en mai 1954 et, même si la proposition du gouvernement de fragmenter la compagnie ne fut pas acceptée, cette dernière fut obligée de modifier substantielle-

17. *United States v. United Shoe Machinery Company of New Jersey*, 247 U.S. 32 (1918).

18. *United Shoe Machinery Corporation v. United States*, 258 U.S. 451 (1922).

19. *United States v. United Shoe Machinery Company*, 110 F. Supp. 295 (1953).

ment sa stratégie et de diminuer ses actifs²⁰. L'USMC devait mettre en vente toute machine destinée à la location, et les conditions de vente et de location devaient être telles que, pour le fabricant de chaussures, la location ne soit pas substantiellement plus avantageuse que l'achat de machines. En outre, les nouveaux contrats de location ne devaient pas durer plus de cinq ans, et le locataire pouvait les résilier à volonté après un délai d'un an. Rendre une machine pour la remplacer par une autre de la concurrence ne devait engendrer aucune pénalisation. De plus, le service d'assistance technique ainsi que le déplacement de son personnel devaient être encaissés séparément.

L'USMC était chargée de préparer un plan, avant le 1^{er} avril 1955, pour mettre fin aux contrats de location en vigueur et pour les remplacer par des ventes ou des contrats de location s'ajustant aux termes du jugement. Ce plan devait résulter d'un accord avec le gouvernement et les représentants de l'Association nationale de fabricants de chaussures. La compagnie et ses filiales devaient se défaire de toute leur activité de fabrication et de distribution de punaises, de clous et d'œilletons, et devaient cesser de distribuer des matériaux pour chaussures non fabriquées par elle. L'USMC se voyait interdire d'acquérir une nouvelle entreprise de fabrication de machines ou de fournitures pour chaussures, ou d'actions dans ce type d'entreprise, si la transaction s'élevait à plus de 10 000 dollars. L'USMC ne pouvait pas non plus acheter de brevets, à moins qu'elle n'accepte de concéder une licence à d'autres entreprises pour l'utilisation de ces brevets à un prix raisonnable. De même, la compagnie était obligée d'octroyer, à tout demandeur, une licence non exclusive sur les brevets qu'elle possédait jusqu'au moment du jugement.

Même si la décision du tribunal ne concernait que les activités de la compagnie aux États-Unis, les changements occasionnés dans sa stratégie sur le marché nord-américain finirent également par se transposer dans ses filiales à l'étranger²¹. Dans la majeure partie des pays où opérait l'USMC, il y avait eu, depuis le début du XX^e siècle, des mouvements de protestation des fabricants de chaussures contre ce qui était considéré comme des pratiques monopolistiques de la compagnie, mais en aucun cas les mesures adoptées ne rappellent celles des tribunaux nord-américains. En France, par exemple, il y eut plusieurs tentatives, durant les années 1930, pour interdire les clauses d'enchaînement dans les contrats de l'USMC,

20. United States v. United Shoe Machinery Company, 347 U.S. 521 (1954).

21. Iain HOWIE, *Serving the Shoemaker for 100 Years. The official Centenary History of British United Shoe Machinery*, British United Shoe Machinery Co., Leicester, 1999, p. 93.

mais elles n'aboutirent pas²². Ainsi, jusqu'aux années 1950, l'USMC conservait, dans d'autres pays, des pratiques qu'elle avait dû abandonner aux États-Unis après la première guerre mondiale. Cependant, les conditions des contrats tendirent à être similaires dans tous les pays après le jugement de 1953.

Le jugement ordonnait que, passés dix ans, les deux parties devaient réaliser un rapport sur les résultats des mesures adoptées, pour évaluer s'il était nécessaire de les modifier. À la vue des rapports présentés, le juge Wyzanski, chargé du dossier au tribunal du district du Massachusetts, se montra satisfait des résultats du décret de 1953 et ne modifia pas ses dispositions²³. Cependant, le gouvernement fit appel à la Cour suprême et obtint le soutien de cette dernière pour obtenir des mesures plus radicales contre la position dominante de l'USMC. Ainsi, le tribunal du Massachusetts décréta en 1969 que la compagnie devait se défaire d'au moins un tiers de ses actifs²⁴.

Face à la nécessité de réduire sa présence sur le marché de machines destinées à la fabrication de chaussures, la compagnie adopta la stratégie de diversification de ses activités et d'investissement dans d'autres productions. À cet effet, elle acquit plus de quarante entreprises, aux États-Unis et dans d'autres pays, de 1962 à 1973²⁵. Cependant, beaucoup des projets de diversification ne furent pas rentables ; la valeur des actions de la compagnie diminua considérablement, permettant ainsi l'acquisition, en 1976, de l'USMC par une firme de Nouvelle-Angleterre, spécialisée dans des machines pour l'industrie du verre, deux fois plus petite qu'elle. Ainsi, l'USMC cessa d'être une entreprise indépendante pour devenir une division au sein d'Emhart Corporation.

4. L'USMC était-elle un monopole efficace ?

Récemment, divers auteurs ont révisé le cas de l'USMC et sont arrivés à la conclusion que les pratiques de la compagnie, considérées par les tribunaux comme une atteinte à la concurrence, principalement le système de location, ne l'étaient en réalité pas ; ils estiment que, quoi qu'il en soit, ces pratiques faisaient partie d'une structure industrielle efficace détériorée par les mesures antimonopolistes. Bien que cette défense de

22. Florent LE BOT, *La fabrique réactionnaire. Antisémitisme, spoliations et corporatisme dans le cuir (1930-1950)*, op. cit., p. 116-118.

23. United States v. United Shoe Machinery Corporation, 266 F. Supp. 328 (1967).

24. United States v. United Shoe Machinery Corporation, 391 U.S. 244 (1969).

25. William S. BREWSTER, *USM Corporation. Our First 75 Years*, The Newcomen Society in North America, New York, 1974, p. 14-15.

L'USMC repose sur des approches théoriques différentes, elle implique une défense de la stratégie soutenue par l'économie de la fonctionnalité. En premier lieu, ces auteurs soutiennent que le système de location était un moyen efficace pour assurer la qualité des machines et pour fournir les services et l'information nécessaires à l'utilisation de cet équipement. De plus, ils soulignent que le système de location diminuait les exigences financières imposées aux entreprises de chaussures, en réduisant les barrières à l'entrée sur le secteur, et protégeait ces entreprises contre le risque de mauvais rendement de la machine, de maintenance coûteuse ou d'obsolescence. Selon eux, la longue durée des contrats et les clauses interdites par les tribunaux, avaient effectivement tendance à empêcher les fabricants de chaussures d'acquérir des machines de la concurrence, mais cet effet négatif était compensé car elles permettaient de réduire les coûts associés à la relation commerciale entre le fabricant de machines et ses clients. De ce point de vue, aussi bien la durée que les clauses restrictives des contrats établirent des incitations adéquates à l'utilisation des machines et, surtout, permirent d'éviter des comportements opportunistes²⁶.

Par ailleurs, pour ces auteurs, la stratégie de la compagnie de ne pas encaisser séparément le service technique, ne peut être considérée comme une pratique monopolistique, mais comme une stratégie qui, historiquement, avait été utilisée dans l'industrie : elle réduisait le risque que les fabricants de chaussures endurent des problèmes techniques et leurs coûts associés et garantissait la maintenance des équipements aux bailleurs. De plus, c'était une stratégie socialement efficace car, en diminuant le risque, les fabricants de chaussures augmentaient leur demande de machines, ainsi que leur productivité, en produisant plus de chaussures à des prix moindres²⁷.

Contrairement à ce qu'affirme la théorie économique néoclassique, il n'est pas totalement évident que la position dominante de l'USMC sur le marché ait provoqué une augmentation des prix des machines ou encore une réduction de son offre. Selon Carl Kaysen, les bénéfices nets de la compagnie après impôts représentaient environ 10 % du capital investi, c'est-à-dire qu'ils étaient similaires à ceux obtenus par d'autres entreprises dans des industries aux caractéristiques semblables et inférieurs à ceux d'autres grandes corporations. De fait, sa principale entreprise rivale

26. Scott E. MASTEN et Edwards A. SNYDER, « United States Versus United Shoe Machinery Corporation : On the Merits », *Journal of Law and Economics*, vol. XXXVI, April 1999, p. 33-70.

27. Roger D. BLAIR et Jill Boylston HERNDON, « United Shoe Machinery and the Antitrust Significance of 'Free' Service », *Review of Industrial Organization*, 17, 2000, p. 301-311.

aux États-Unis, Compo, qui contrôlait un pourcentage de marché très inférieur, avait un taux de bénéfices plus élevé. Ceci semble indiquer que les prix de l'USMC ne devaient pas être très supérieurs aux prix du marché en situation de concurrence. La preuve en est que les fabricants de chaussures déclarèrent, lors du procès contre l'USMC démarré en 1947, avoir été servis à bon prix par cette compagnie²⁸.

La théorie des marchés disputés explique de façon cohérente la raison pour laquelle l'USMC n'a pas profité de sa position dominante sur le marché pour imposer des prix plus élevés et obtenir ainsi de plus grands bénéfices. Selon cette théorie²⁹, quand, dans une situation de monopole ou oligopole il existe des concurrents potentiels qui pourraient entrer sur le marché et réduire la participation des entreprises dominantes, ces dernières se trouvent dans l'obligation d'agir de façon concurrentielle, aussi bien moyennant le contrôle de leurs prix qu'au travers de l'innovation et de l'amélioration de leurs produits et services³⁰.

Dans la première moitié du XX^e siècle, les caractéristiques de l'industrie de machines destinées à la fabrication de chaussures aux États-Unis correspondent en général à celles qui sont définies pour les marchés disputés. L'USMC avait une position clairement dominante sur le marché mais il existait aussi aux États-Unis bon nombre d'entreprises beaucoup plus petites, spécialisées dans certains types de machines, qui pouvaient profiter de toute situation de défaillance de la compagnie dominante, tels que des prix élevés, une mauvaise qualité du produit ou l'inadéquation de ce dernier aux besoins des entreprises de chaussures, pour lancer un produit alternatif et réduire la part de marché de l'USMC. Compo représente un bon exemple du potentiel concurrentiel de ces entreprises : en effet, cette entreprise sut évaluer, avant l'USMC, les possibilités des machines à coller les semelles et réussit ainsi à s'emparer de la moitié du marché pour cette technologie aux États-Unis³¹.

L'USMC contrôlait une grande partie des brevets enregistrés aux États-Unis en ce qui concerne les machines destinées à la fabrication de chaussures. Vers 1950, elle possédait environ 40 % de ces brevets. Même si cette domination des brevets a probablement agi comme une barrière d'en-

28. Scott E. MASTEN et Edwards A. SNYDER, « United States Versus United Shoe Machinery Corporation : On the Merits », *op. cit.*, p. 41.

29. William J. BAUMOL, John C. PANZAR et Robert D. WILLIG, *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, Harcourt Brace Jovanovich, Orlando, 1982.

30. William J. BAUMOL, « Contestable markets : An Uprising in the Theory of Industry Structure », *The American Economic Review*, vol. 72, n° 1, March 1982, p. 1-15.

31. Carl KAYSEN, *United States v. United Shoe Machinery Corporation. An Economic Analysis of Anti-trust Case*, *op. cit.*, p. 52-53 et 366-369.

trée décisive dans l'industrie dans les premières décennies du XX^e siècle, il semble en être autrement après la seconde guerre mondiale : en effet, tous les brevets importants relevaient du domaine public et pouvaient être copiés librement, alors que les brevets de l'USMC encore en vigueur ne permettaient que de petites améliorations. Il ne semblait pas non plus exister des économies d'échelle importantes dans la production de machines spécifiques, qui aient agi comme des barrières d'entrée dans le secteur, car les séries de production de chaque machine étaient courtes et les différents modèles des machines avaient un nombre réduit de pièces communes. Par conséquent, l'existence de concurrents potentiels aurait obligé la compagnie à suivre de près la situation du marché, comme s'il s'était agi d'une structure industrielle moins concentrée. De fait, il existe des preuves documentaires que l'USMC était très observatrice du comportement des autres entreprises de machines et que ses services techniques élaboraient sans cesse des rapports sur la présence de produits de la concurrence dans les usines de ses clients³².

Quoi qu'il en soit, il est sûr que les mesures antimonopolistes appliquées à la compagnie à partir de 1954 ne donnèrent pas lieu à une baisse des prix, au contraire. Les prix de vente des machines et les nouveaux contrats de location furent multipliés par quatre en moyenne et, conformément aux calculs effectués par l'Association nationale de fabricants de chaussures, les nouveaux contrats de location en vigueur à partir du 1^{er} janvier 1955 augmentèrent le coût de location de l'ensemble des machines de 74 % pour les petites entreprises (avec une production inférieure à 1 800 paires par jour), de 65 % pour les entreprises moyennes (de 1 800 à 3 600 paires) et de 57 % pour les grandes entreprises (plus de 3 600 paires)³³.

Pour observer l'effet du jugement contre l'USMC sur les prix des machines destinées à la fabrication de chaussures aux États-Unis, le ratio « valeur des machines commercialisées/valeur des ventes de chaussures » a été utilisé comme indicateur indirect. Le raisonnement est que si le jugement avait provoqué une diminution des prix des machines, les fabricants de chaussures se seraient trouvés face à de moindres dépenses en machines par rapport à la valeur de la chaussure produite. Par conséquent, le ratio devrait avoir baissé. Or, le ratio, qui, effectivement avait diminué dans les années antérieures au jugement, augmenta après ce dernier et

32. Scott E. MASTEN et Edwards A. SNYDER, « United States Versus United Shoe Machinery Corporation : On the Merits », *op. cit.*, p. 40.

33. Carl KAYSEN, *United States v. United Shoe Machinery Corporation. An Economic Analysis of Anti-trust Case*, *op. cit.*, p. 329.

cela jusqu'au début des années 1970³⁴. Par conséquent, les mesures anti-monopolistiques prises à l'encontre de l'USMC n'occasionnèrent pas de diminution de prix ni d'augmentation de la concurrence qui ait eu pour conséquence une baisse généralisée des prix des machines destinées à la fabrication de chaussures. À cet égard, le jugement prononcé ne donna pas lieu à un gain social.

Certains auteurs suggèrent que les mesures contre la stratégie entrepreneuriale traditionnelle de l'USMC contribuèrent au déclin de l'industrie de la chaussure aux États-Unis à partir de la fin des années 1950. Cependant, les raisons de l'évolution de cette industrie sont essentiellement autres. La concurrence de la chaussure importée, en provenance de pays jouissant de coûts salariaux bien inférieurs, et l'attitude des distributeurs et des propres producteurs nord-américains préférant sous-traiter la production et même établir leurs propres usines dans ces pays, furent les principales raisons du déclin du secteur aux États-Unis. Si la situation de l'USMC accentua ce processus, ce fut de manière très superficielle et au travers de l'augmentation du coût des machines après le jugement de 1953, qui se serait traduit par une légère augmentation des coûts de production aux États-Unis.

De fait, la causalité agit en sens inverse. Le recul de l'industrie de la chaussure aux États-Unis fut la raison la plus importante du déclin de l'USMC. Sans aucun doute, les restrictions imposées par les tribunaux contribuèrent à la perte de concurrence de la compagnie et à la réduction de son chiffre d'affaires, mais ces deux phénomènes se seraient produits de toute façon, même si l'USMC n'avait pas subi les mesures antimonopolistiques. La compagnie aurait pu difficilement conserver sa suprématie sur le marché international depuis les États-Unis sans le soutien d'une demande interne importante. L'affaiblissement de cette demande aggrava les effets du changement technologique et la perte proportionnelle de l'avantage concurrentiel dont avait joui l'USMC durant des décennies grâce à sa domination des brevets et du « savoir-faire » dans le type de systèmes mécaniques qui dominèrent l'industrie de la chaussure jusque dans les années 1950.

5. Conclusion

Dès la première moitié du XX^e siècle, l'USMC s'adaptait pleinement aux approches qu'avait commencé à proposer l'économie de la fonction-

34. Robert W. CRANDALL et Kenneth G. ELZINGA, « *Injunctive Relief in Sherman Act Monopolization Cases* », *Research in Law and Economics*, n° 21, 2004, p. 277-344.

nalité depuis la fin du siècle. Au travers de son système de location, avec des services de maintenance technique et de conseil inclus, plutôt que de se consacrer à la vente de biens durables, elle se spécialisa dans la vente de services liés aux machines. Cette option rapporta à la compagnie une bonne rentabilité, lui permit d'optimiser l'utilisation des ressources et la dota d'une communication directe et continue avec ses clients, les usines de chaussures, qui contribua à les fidéliser et qui permit à l'USMC d'avoir une information excellente sur l'évolution de la demande. Le système réduisit l'investissement nécessaire pour s'introduire dans l'industrie de la chaussure et le risque de l'investissement en technologie pour les entreprises du secteur. Il contribua également à améliorer la qualité des machines, à faire que celles-ci soient en parfait état et s'adaptent aux besoins de chaque entreprise et permit aux fabricants de chaussures de recevoir un bon conseil technique.

Cependant, la stratégie de l'USMC a également provoqué des problèmes qui ne sont généralement pas cités dans les études soutenant l'économie de la fonctionnalité. Ainsi, le système de location, avec ses clauses d'enchaînement, a fait que les usines de chaussures soient technologiquement dépendantes de l'USMC, que le coût des machines par unité de production augmente : selon certains auteurs, la conséquence fut une prolifération d'entreprises financièrement très faibles qui furent incapables de faire face aux périodes de crise. Mais surtout, le système a été rendu responsable d'avoir transformé l'USMC en un monopole qui a dominé pendant plus d'un demi-siècle le marché de machines destinées à la fabrication de chaussures aux États-Unis et dans d'autres pays, en réduisant son efficacité.

Pour la Cour suprême des États-Unis, le système de location fut à l'origine de la position monopolistique de l'USMC. Pour cette raison, elle obligea la compagnie à proposer à la vente toutes ses machines. Cependant, une analyse de la trajectoire de l'USMC conduit à nuancer cette responsabilité. Le système de location, les clauses restrictives de ce dernier et l'inclusion dans ce système du service technique contribuaient à maintenir la prédominance de l'USMC, mais ne furent par des raisons fondamentales. Comme les auteurs évoqués l'ont démontré, ces pratiques qui finirent par être limitées et même interdites par les tribunaux, permirent de façon efficace le développement de l'activité de la compagnie. De plus, elles n'étaient pas spécifiques à l'USMC, mais avaient aussi été utilisées et étaient utilisées par d'autres entreprises du secteur.

Le véritable pilier de la position dominante de l'USMC était sa supériorité technologique. Une supériorité obtenue par l'accumulation de bre-

vets et du « *know-how* » dès sa constitution, avec la fusion des principales entreprises du secteur et qui fut alimentée postérieurement moyennant de forts investissements en recherche et, à une moins grande échelle, moyennant l'achat de brevets et des inventions. La prédominance de la compagnie s'est basée également sur les économies de gamme dont elle jouissait, grâce aux synergies existantes entre la production des différents types de machines, le service technique et la production et distribution d'accessoires, composants et matériaux pour chaussures. La bonne gestion de l'entreprise fut un autre facteur non négligeable de succès.

Ce fut la perte de la supériorité technologique, due au développement de nouveaux systèmes pour ce type de machines, qui fut la cause fondamentale du déclin de l'USMC. À cela s'est ajouté le recul important de l'industrie de la chaussure aux États-Unis et dans le Nord de l'Europe, principaux marchés traditionnels pour la compagnie. Les mesures judiciaires lui portèrent aussi préjudice, principalement à cause de la perte d'une partie des économies de gammes auparavant signalées ; cependant, sans ces mesures, la prédominance de l'USMC aurait été minée également. Ces mesures ont-elles réussi à réduire le pouvoir de marché de l'USMC et à encourager la concurrence ? La part de marché de l'USMC aux États-Unis a bien évidemment diminué à partir des années 1950 en faveur d'autres entreprises nord-américaines et des machines importées. Cependant, il semble que ces mesures n'aient pas amélioré l'offre, en ce sens qu'il n'y a pas eu de diminution de prix (au contraire, ils augmentèrent) ni d'amélioration de la qualité et des prestations des machines.

La position dominante de l'USMC sur le marché de machines destinées à la fabrication de chaussures ne se traduisait ni par une montée des prix ni par une diminution de l'offre de machines, comme le prédit la théorie économique néoclassique, probablement parce qu'il s'agissait d'un « marché disputé », sur lequel la possibilité d'intervention de concurrents potentiels encourageait l'USMC à fournir une offre efficace, avec des qualités et des prix concurrentiels. Malgré les effets négatifs générés par la stratégie de l'entreprise, nous pouvons considérer que l'USMC fut un monopole efficace qui a favorisé l'innovation technologique et l'amélioration de la productivité dans l'industrie de la chaussure des États-Unis et de bien d'autres pays.

L'expérience des années précédant la constitution de l'USMC semble indiquer qu'une industrie moins concentrée aurait permis d'atteindre un niveau semblable de progrès technologique. Il aurait même été possible de bénéficier d'un réseau de service technique aussi étendu et efficace aux États-Unis. Néanmoins, ce fut la concentration de ressources obtenue

par l'USMC qui rendit possible la diffusion rapide de la technologie nord-américaine pour la fabrication de chaussures en Europe et dans d'autres territoires dès le début du XX^e siècle. La suprématie des machines nord-américaines empêcha le développement d'une production importante de machines dans la première moitié du siècle dans beaucoup de pays, mais permit en échange que ces mêmes pays modernisent leur industrie de la chaussure. Les entreprises de chaussures nord-américaines pénétrèrent avec beaucoup de succès sur les marchés européens dès la fin du XIX^e siècle, grâce à leur meilleur équipement, faisant des États-Unis le plus grand exportateur mondial de chaussures au début du XX^e siècle. Cependant, la diffusion rapide de la technologie nord-américaine en Europe, surtout grâce à l'USMC, permit aux pays européens de faire concurrence de manière efficace à ces importations et, dans certains cas, de devenir même de grands exportateurs aux États-Unis.

La trajectoire de l'USMC illustre le dépassement de la théorie et de ses simplifications en deux sens : d'une part, elle montre que le modèle d'entreprise proposé par l'économie de la fonctionnalité, même s'il a des avantages évidents, peut également avoir des conséquences négatives pour les consommateurs et pour le fonctionnement du marché ; d'autre part, elle indique que les situations proches du monopole n'impliquent pas nécessairement l'inefficacité et que la concentration d'entreprises peut faciliter, à certains moments, la pénétration sur les marchés extérieurs ou la création et le transfert de technologie.

Université d'Alicante

* * *