



QUAND LA GUERRE DES PRIX PAIE : UNE ETUDE DE CAS

Frédéric Le Roy

Professeur des Universités

Directeur de l'E.R.F.I.

Chercheur associé au C.E.R.O.M.

Université de Montpellier I, ISEM, CS 19519, Rue Vendémiaire

Espace Richter, Bât. E ; 34960 MONTPELLIER CEDEX 2

Tél. : 04 67 15 85 37 - Télécopie : 04 67 15 85 10

f.le_roy@isem.univ-montp1.fr

Résumé :

Cette recherche s'interroge sur les conditions de réussite ou d'échec d'une guerre de prix en distinguant ses effets sur le secteur des effets sur chacune des firmes présentes dans l'industrie. La question posée est la suivante : dans quelle mesure et sous quelles conditions une guerre de prix peut-elle être payante pour une ou plusieurs firmes de l'industrie ? Après avoir présenté les principales modélisations de la guerre des prix, l'étude d'un cas est développée de façon approfondie. L'analyse du cas montre que, sous certaines conditions, une guerre des prix peut effectivement être très avantageuse pour certaines firmes du secteur.

Mots clés : guerre des prix, dynamique de la concurrence, duopole, entente

QUAND LA GUERRE DES PRIX PAIE : UNE ETUDE DE CAS

INTRODUCTION

Il est commun de considérer que les « guerres de prix » ont des effets désastreux pour les entreprises qui s'y engagent. Par exemple, Garda et Marn (1993) montrent, en étudiant les 1000 premières entreprises du Standard & Poors, qu'une baisse des prix de 1% dans un secteur entraîne une baisse des bénéfices des entreprises de 12.3% en moyenne. De la même façon, Morrison et al (1996) estiment que dans le secteur du transport aérien aux Etats-Unis, les guerres des prix ont provoqué une réduction des profits de 300 millions de dollars par an dans les années 1980 et de huit milliards de dollars entre 1979 et 1995.

Ces estimations conduisent de nombreux auteurs à condamner la guerre des prix et à recommander aux entreprises de l'éviter le plus possible (Bon et Jallat, 1997 ; Brandmeyer et Schmidt, 1995 ; Garda et Marn, 1993 ; Rao et al, 2000). Or, plusieurs recherches récentes montrent que des comportements agressifs, s'ils dégradent bien la rentabilité du secteur en général, peuvent être très profitables aux firmes qui les initient (D'Aveni, 1995 ; Smith et al., 2001). Il est même recommandé, dans ces recherches, d'être la firme la plus agressive du secteur, que ce soit pour accéder au leadership ou pour s'y maintenir (Ferrier, 2001 ; Ferrier et al, 1999 ; Smith et al., 2001).

Ce paradoxe conduit à proposer de s'interroger sur les conditions de réussite ou d'échec d'une guerre de prix en distinguant ses effets sur le secteur de ses effets sur chacune des firmes présentes dans l'industrie. Précisément, la question posée sera la suivante : dans quelle mesure et sous quelles conditions une guerre de prix peut-elle être payante pour une ou plusieurs firmes de l'industrie ? Pour répondre à cette question, après la présentation des fondements théoriques de la recherche, une étude de cas sera développée de façon approfondie. L'analyse du cas montrera, d'une part, qu'une guerre des prix peut effectivement être très avantageuse pour certaines firmes du secteur, et, d'autre part, que ces avantages dépendent de certaines conditions.

1. FONDEMENTS THEORIQUES

1.1. Les recherches antérieures sur les guerres de prix

Le concept de guerre des prix est extrêmement répandu dans le vocabulaire économique commun. Il en existe de nombreuses définitions dans les publications en sciences économiques et en sciences de gestion, sans qu'il n'y ait de consensus sur une définition unique (Heil et Helsen, 2001). Une bonne illustration des définitions les plus courantes est proposée par Busse (2002), pour qui «une guerre des prix est une période dans laquelle les firmes dans une industrie ou sur un marché fixent des prix qui sont significativement inférieurs aux prix précédents usuels (...)».

Dans cette acception, la problématique de la guerre des prix a donné lieu à peu de publication de nature académique en sciences de gestion (Heil et Helsen, 2001). Les articles sont pour la plupart à destination de managers, et leur contenu revient à dénoncer les guerres des prix et à proposer des manœuvres qui permettent aux firmes de les éviter (Bon et Jallat, 1997 ; Brandmeyer et Schmidt, 1995 ; Garda et Marn, 1993 ; Rao et al, 2000). Seuls Heil et Helsen (2001) formalisent une approche systématique de la nature et des causes d'apparition de la guerre des prix. Les auteurs posent l'hypothèse, sans la tester, que le déclenchement d'une guerre des prix est fonction de quatre facteurs : les conditions de marché, les caractéristiques de l'entreprise, la nature du produit et les caractéristiques des consommateurs.

Les travaux en sciences économiques sur la guerre des prix, beaucoup plus riches en contenu académique, sont, dans l'ensemble, centrés sur le problème de ses déterminants. Dès les années 1930, Burns (1936) affirme que les guerres de prix sont une menace pour les participants à un cartel, menace qui conduit à une plus grande stabilité de ces cartels. Aucun participant au cartel n'y ayant intérêt, elles ne peuvent être provoquées que par des chocs extérieurs, comme une baisse de la demande (Stocking et Watson, 1951). Inversement, dans les années 1960, Stigler (1964) montre que les cartels, dont l'objectif est de stabiliser les prix, induisent inévitablement soit des tentatives de tricherie de la part de leurs membres, soit de nouvelles entrées. La guerre de prix est donc le résultat de la dégradation inéluctable de la collusion.

Ce débat prend une nouvelle orientation au début des années 1980 quand l'usage de la théorie des jeux se généralise en Economie Industrielle. Plusieurs modèles de référence sont alors formalisés et discutés : les modèles fondés sur l'imperfection de l'information, les modèles cycliques et les modèles fondés sur l'apprentissage (Heil et Helsen, 2001).

Dans les modèles fondés sur l'imperfection de l'information, dont le plus classique est celui proposé par Green et Porter (1984), les firmes engagées dans une relation de collusion sont dans l'incapacité de distinguer deux interprétations possibles d'une perte de leurs parts de marchés. Dans la première, un des concurrents engagés dans la collusion a « triché » en offrant secrètement des prix inférieurs aux clients et, dans la deuxième, les prix se sont effondrés du fait d'une baisse inattendue de la demande. L'imperfection de l'information ne permettant pas de déterminer sans se tromper laquelle de ces options est la bonne, les prix alterneront entre des phases de stabilité, quand il semblera à tous que l'entente est respectée, et des phases de guerre de prix, qui se déclencheront pour punir celui qui est considéré, à tort ou à raison, comme un « tricheur ». Dans cette perspective, une baisse de la demande renforce l'ambiguïté liée à la perte de part de marché et augmente la probabilité d'une guerre de prix.

Les modèles cycliques, dont l'un des plus connus est proposé par Rotemberg et Saloner (1986), n'envisagent pas ce problème d'imperfection de l'information. Les concurrents sont censés être informés des évolutions futures de la demande, à la hausse comme à la baisse. Dans cette perspective, quand la croissance de la demande est forte, la tentation de « tricher », de fixer des prix inférieurs à l'accord, est très forte. En effet, cette « tricherie » permet de capter une part plus importante de la nouvelle demande que celle qui est captée par les entreprises qui ne « trichent » pas. Ces entreprises qui respectent l'accord sont moins affectées par la tricherie que si elles étaient en période de récession forte. Elles exercent donc des représailles moins importantes. En revanche, en période de baisse de la demande, les tricheurs sont susceptibles d'être sanctionnés beaucoup plus durement, ce qui diminue l'intérêt de tricher. Le résultat paradoxal de ce modèle, par rapport à l'analyse économique classique, est que les guerres de prix se déclenchent dans les contextes de forte croissance de la demande et que les prix sont d'autant plus stables que la demande diminue.

Dans les modèles fondés sur l'apprentissage, il est considéré que la demande à venir n'est pas, par nature, prédictible. Par exemple, dans le modèle de Slade (1989), la demande peut rester constante pendant une certaine période puis se modifier de manière imprévisible. Les calculs de capacités de production et de coût effectués par les firmes en se fondant sur leur expérience des périodes passées ne peuvent donc pas être optimaux dans la période à venir. Une fois la période de production lancée, les firmes n'ajustent plus leurs capacités mais leurs prix. Quand la demande est inférieure aux prévisions, cet ajustement enclenche la spirale de la guerre des prix.

Ces différents modèles ont été testés sans qu'il ne se dégage un consensus clair sur leur validité. Les travaux empiriques de Green et Porter (1984), de Breshanan (1987) et de

Rotemberg et Saloner (1986) valident les prédictions des modèles fondés sur l'imperfection de l'information : les guerres de prix se déclenchent dans les périodes de forte croissance de la demande plutôt que dans les périodes de baisse de la demande. Inversement, les travaux de Slade (1990, 1992) montrent que l'origine de la guerre des prix est plutôt à rechercher dans des mauvaises anticipations de la demande, quand la demande se révèle inférieure aux prévisions. Une étude plus récente de Levenstein (1997) montre des résultats contrastés quant à la prédictibilité des modèles fondés sur l'apprentissage.

En résumé, la question essentielle des recherches en sciences économiques est celle des déterminants de la guerre des prix. La question de ses effets est très peu abordée. C'est cette question qui sera au centre de la recherche dans cette contribution.

1.2. Les questions de recherche

Pour introduire la question des effets de la guerre des prix, nous proposons de remonter à la métaphore sur laquelle repose ce concept, soit la métaphore militaire. Le terme de guerre a été fondé pour exprimer une relation de conflit dont la spécificité est de se régler par l'emploi de la force armée, que cet emploi soit réel ou virtuel (Le Roy, 1999). L'utiliser dans un autre contexte, en l'occurrence dans le contexte économique, revient à effectuer un transfert métaphorique, soit un transfert global et imprécis permettant de générer rapidement une représentation simple et imagée d'un phénomène économique complexe (Le Roy, 2001).

L'utilisation du terme de guerre pour représenter une baisse des prix se traduit par le transfert du sens véhiculé par ce mot¹. Précisément, l'emploi de la métaphore militaire conduit à définir les rapports entre les concurrents comme un conflit d'intérêts entre les nations. Ce conflit a pour vocation à se régler par l'emploi délibéré de la force, en l'occurrence la baisse des prix, afin de provoquer des effets destructeurs chez celui qui est alors l'ennemi. Cet emploi de la force doit se traduire par un dénouement, soit par une période de paix qui verra les prix remonter. Comme dans le cas des guerres entre les nations, il peut y avoir des vainqueurs et des vaincus, mais également une paix sans vainqueurs ni vaincus.

Le concept de guerre de prix, s'il conduit à se représenter une relation de nature violente entre des firmes, n'implique donc pas une volonté et une obligation de voir disparaître l'autre pour que le conflit soit réglé². En d'autres termes, les guerres des prix sont des périodes d'affrontement économique, qui se traduisent par une phase de tension sur les prix, puis de remontée des prix, sans qu'il n'y ait nécessairement de disparition d'entreprises du secteur. En revanche, une guerre des prix sera d'autant plus « victorieuse » qu'une entreprise aura à son issue amélioré ses positions de marché aux dépens des autres firmes, jusqu'au cas extrême,

mais pas forcément recherché, de disparition d'un ou de plusieurs concurrents (par faillite ou par décision de sortie du marché).

Cette question du caractère « victorieux » de la guerre des prix est très peu abordée, que ce soit dans les recherches en sciences économiques ou en sciences de gestion. Elle conduit à considérer les conséquences de la guerre des prix non pas sur la rentabilité du secteur en général mais du point de vue des firmes en compétition. S'il est clair que, au moment de la guerre des prix, la rentabilité de l'ensemble du secteur est atteinte, il n'est pas du tout certain que l'ensemble des firmes soit touché de la même façon. De même, il n'est pas du tout certain que l'ensemble des firmes, après la guerre des prix, soit affecté de façon identique.

Plusieurs recherches récentes montrent ainsi que des comportements agressifs³, s'ils dégradent bien la rentabilité du secteur en général, peuvent être très profitables aux firmes qui les initient (D'Aveni, 1995 ; Smith et al., 2001). Il est même recommandé, dans ces recherches, d'être la firme la plus agressive du secteur, que ce soit pour accéder au leadership ou pour s'y maintenir (Ferrier, 2001 ; Ferrier et al, 1999 ; Smith et al., 2001).

Il convient donc de poser la question du caractère « victorieux » de la guerre des prix. Les guerres de prix touchent-elles de façon identique toutes les entreprises d'un secteur ? Au contraire, certaines entreprises bénéficient-elles des guerres de prix ? Autrement dit, la question posée dans cette recherche est la suivante : dans quelle mesure et sous quelles conditions une guerre des prix peut-elle être payante pour une ou plusieurs firmes dans une industrie ?

2. LA METHODE

Le phénomène à observer est par nature dynamique : il s'agit de mettre en évidence un processus de concurrence impliquant des acteurs en situation d'interdépendance. La méthode la plus pertinente pour étudier ce processus est l'étude de cas (Bettis et Week, 1987; Craig, 1996; Illinitch et al, 1996). L'étude des comportements des firmes dans un seul secteur doit nous permettre d'en obtenir une compréhension détaillée et de limiter les effets du « bruit de l'environnement » (Eisenhardt, 1989). Conformément aux principes de l'étude de cas, la méthode a consisté à multiplier les sources de données (Eisenhardt, 1989; Yin, 1989). Nous avons continué notre recherche d'information jusqu'à la « saturation », c'est-à-dire jusqu'à ce qu'aucune information nouvelle ne puisse émerger de nouvelles données (Strauss et Corbin, 1990).

Le secteur étudié est l'industrie française de la conserve de légumes. Les données ont été obtenues par 1) des sources secondaires publiques fournies par des organismes d'Etat (ministère de l'Agriculture et de la Pêche, INSEE, etc.), par des syndicats professionnels (FIAC, UNILET) et par les revues professionnelles (L.S.A., Point de Vente, R.I.A., Eurofood, Agra-Alimentation, L'Usine Nouvelle, Les Echos, et Le Nouvel Economiste), 2) des sources secondaires privées, soit les documents et archives des entreprises et 3) des sources primaires, soit des entretiens menés auprès des professionnels du secteur et des responsables de syndicats professionnels.

3. PRESENTATION DU CAS

3.1. La structure du secteur de la conserve de légumes

L'industrie de la conserve de légumes représente, en France et pour l'année 2001, un CA estimé de 800 millions d'euros pour une fabrication de 1135 milliers de tonnes demi-brut. Le secteur est relativement mature puisque 95.5% des ménages sont acheteurs, pour 25.7 kilos achetés en moyenne par an. La croissance des ventes est assez faible, avec parfois des baisses des ventes notamment en volume. Pour le grand public, l'essentiel des ventes se fait sous les Marques de Distributeurs (MDD) et les Marques Premiers Prix (MPP).

L'innovation est quasi-inexistante, que ce soit pour les procédés de production ou pour les produits. Il y a peu de différenciation objective et l'essentiel de l'effort de différenciation porte sur la marque, sauf pour des productions de type artisanal. Les effets d'échelle sont, en revanche, relativement importants. De façon générale, l'industrie est relativement peu profitable dans les années 1990, essentiellement du fait d'une guerre des prix qui commence en 1993 et qui se poursuit jusqu'à la fin de l'année 1999 (cf. figure 1).

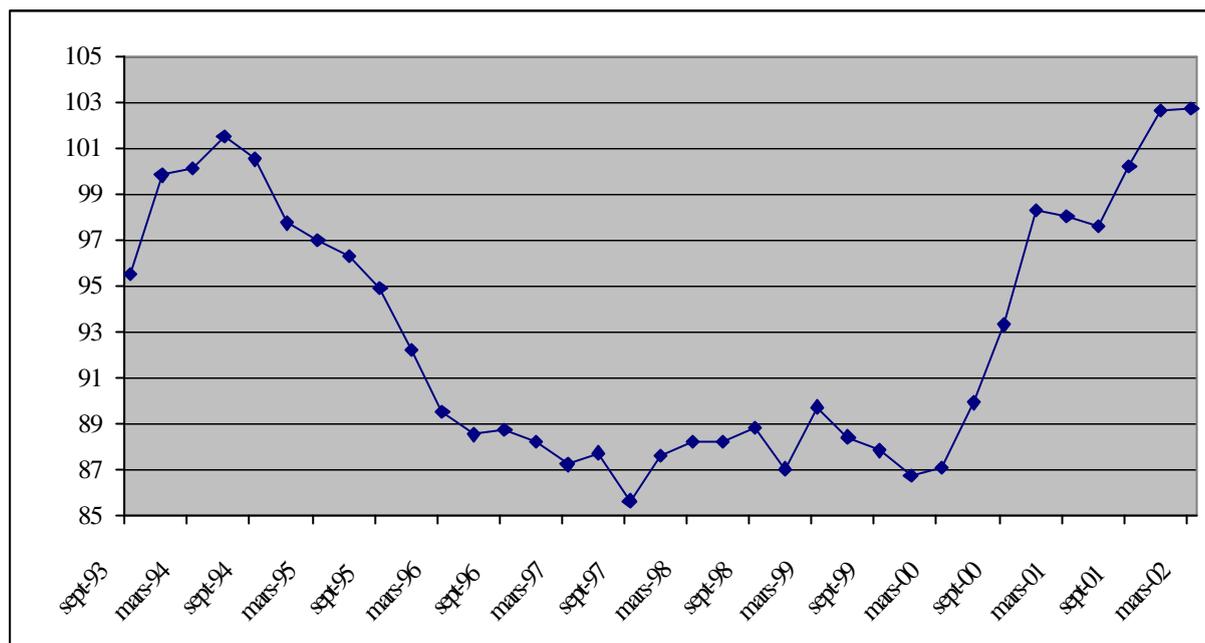


Figure 1 : Indice trimestriel des prix de vente industriel dans le secteur du légume appertisé base 100 en 1990 (source : INSEE)

Le secteur est de type oligopolistique, puisque quatre acteurs principaux se partagent l'essentiel des ventes dans les années 1990 : le groupe Bonduelle, la Cecab, le groupe Avril et Boutet Nicolas. Le groupe Bonduelle est un groupe familial, introduit sur le second marché, et spécialisé dans la transformation de légumes (conserves, surgelés et frais). Il commercialise ses conserves sous la marque Bonduelle, la marque Cassegrain (achetée à Saupiquet en 1989), les MMD et les MPP.

Le groupe CECAB est un groupe coopératif diversifié qui commercialise ses activités de conserves de légumes par la CGC (Compagnie Générale de Conserves) sous la marque D'Aucy, sous les MDD et sous les MPP. Le groupe Avril a été acheté en 1997 par le groupe Italien Cirio et commercialise ses conserves uniquement sous des MDD et des MPP. Boutet Nicolas est une PMI qui appartient à la coopérative Saint Yvi-Cornouailles et qui commercialise également ses conserves uniquement sous des MDD et des MPP.

Les deux leaders de marché sont le Groupe Bonduelle et la Cecab. En 1998, Bonduelle est le leader européen de l'industrie de la conserve de légumes. Fortement internationalisé, son CA global est de 713.4 millions d'euros et la conserve de légumes représente 61% de ce CA. La Cecab est une coopérative diversifiée qui réalise 1.1 milliards d'euros de CA global pour 168 millions d'euros de ventes annuelles de légumes en conserves. Boutet Nicolas et Avril

sont de bien plus petite taille puisque le premier réalise un CA de 54.9 millions d'euros pour 100 000 tonnes de conserves de légumes par an et que le second produit à peu près 135 000 tonnes de conserves de légumes.

	Bonduelle	CECAB	Avril	Boutet-Nicolas
Statut juridique	Groupe familial coté	Groupe coopératif	Coopérative	Filiale d'une coopérative
CA global (en millions d'euros)	713.4	1 100	76.2	54.9
CA secteur (en millions d'euros)	435 (65%)	168 (15%)	76.2 (100%)	54.9 (100%)
Zone de distribution	Internationale (n°1 européen)	Internationale	Nationale	Nationale
Marques	MP, MDD et MPP	MP, MDD et MPP	MDD et MPP	MDD et MPP

Tableau 1: les principaux intervenants dans le secteur de la conserve de légumes en France en 1999

3.2. Les mouvements stratégiques des firmes dans les années 1990

L'entreprise qui effectue le plus de mouvements stratégiques dans les années 1990 est incontestablement le groupe Bonduelle. Toutes ses manœuvres se traduisent par un budget d'investissement en constante augmentation : de 19.2 millions d'euros en 1992 à 55 millions d'euros en 1999⁴.

L'entreprise poursuit tout d'abord une stratégie de développement international. En 1990, le groupe Bonduelle prend une participation minoritaire dans le capital de la conserverie Covansa (Conservas Vegetables Andaluzas), située à Puente Genil (Andalousie). Cette prise de participation lui permet de renforcer sa position sur un marché peu concentré (350 conserveries) où il occupe alors le troisième rang (15 000 tonnes de légumes pour 10% de part de marché). De même, Bonduelle implante une filiale à Prague, en 1991, et établit une joint-venture (qu'il détient à 75%), en 1992, avec la conserverie hongroise Nagykoros.

En mai 1994, le Groupe Bonduelle prend en location-gérance la société Agrofrost (Pologne) d'une capacité de production de 20 000 tonnes de conserves et de 5 000 tonnes de surgelé. En octobre 1994, la filiale hongroise de Bonduelle inaugure une nouvelle usine pour un coût de 3.7 millions de dollars. Puis l'entreprise crée deux nouveaux bureaux commerciaux en Russie et en Slovaquie. En mai 1997, Bonduelle signe un accord de joint-venture avec Iansa, numéro un du sucre chilien, en vue de produire localement des légumes surgelés. Enfin,

en novembre 2000, Bonduelle fait l'acquisition du groupe Furdesa, n°1 du légume surgelé en Espagne.

Ce développement international s'accompagne d'investissements importants en France, que ce soit pour développer des capacités de production ou pour développer son image. Après avoir fait l'acquisition en 1989 de la marque Cassegrain appartenant à la Compagnie Saupiquet (Le Roy, 1998), le groupe Bonduelle annonce, en novembre 1994, un programme d'investissement sur trois ans, pour développer ses activités brocolis, maïs, haricots et pois dans le Sud-ouest : 7.3 millions d'euros pour l'usine de Bordères, détenue par Bonduelle et Coop de Pau, 4.9 millions d'euros à Labennes et 1.7 millions d'euros chez Bonmaïs, filiale de Maïsadour et de Bonduelle. En février 1996, Bonduelle fait un investissement commun avec un producteur de légumes, le groupe Pau-Euralis, de 13.7 à 15.3 millions d'euros sur trois ans, pour développer des plantations de haricots verts et de maïs doux.

Sur le plan des investissements immatériels, en octobre 1994, le lapin Cassegrain, racheté à Saupiquet, fait son apparition dans un nouveau spot publicitaire qui est diffusé du 20 novembre au 9 décembre. Soit un investissement de 1.1 millions d'euros. En septembre 1995, le Groupe Bonduelle se dote d'une nouvelle identité graphique pour l'ensemble de ses packaging européens. En 1995, le budget marketing de Bonduelle fait un bond de 30%, pour s'établir à 27.5 millions d'euros.

Son concurrent principal, la Cecab annonce très peu d'opérations de ce type. La seule exception est l'annonce, en juin 1997, d'un investissement de 15.3 millions d'euros dans l'extension de son usine de surgelé de moréac (Morbihan). Les autres concurrents restent également relativement inactifs, sauf en décembre 1997, quand le groupe italien Cirio, le groupe Avril et la coopérative Vivadour se regroupent au sein de Ciravril. Cirio est numéro un en Italie dans le lait et la transformation de tomates et Vivadour intervient dans l'industrie du maïs. Ciravril est une structure de commercialisation, qui a pour objectif de générer 106 millions d'euros de CA.

Les entreprises ont pour projet de mettre en commun leurs moyens de recherche et développement. L'accord s'accompagne d'un échange de participations. Vivadour (19%) et Avril (34%) détiennent 49% de la nouvelle structure, Cirio en détient 51%. Le capital double pour atteindre 30 millions d'euros. Il faut noter que Avril a refusé une offre commune de reprise par le trio Bonduelle (45%), Cecab (45%) et Boutet Nicolas (10%).

En synthèse de ces mouvements publics, il faut remarquer que Bonduelle est de loin l'entreprise la plus active, que ce soit en France ou à l'étranger. La Cecab fait très peu de

publicité de ses actions éventuelles et les deux autres concurrents sont inactifs ou impliqués dans des regroupements qui semblent plus défensifs.

3.3. Les acquisitions d'octobre 1999

En octobre 1999, les deux leaders du secteur vont acquérir les deux suiveurs. Précisément, le Groupe Bonduelle fait l'acquisition d'Avril pour un montant annoncé de 15 millions d'euros et la CECAB fait l'acquisition de Boutet Nicolas. Assez rapidement, le groupe Bonduelle annonce qu'il renégocie avec la grande distribution ses contrats de produits à MDD et MPP. En 2000 un accord est trouvé avec une revalorisation de 15% pour les MDD et de 30% pour les MPP. Les conséquences sur l'indice trimestriel des prix de vente sont spectaculaires, puisque les prix connaissent ensuite une croissance quasi-continue (cf. figure 1). A la suite de cette envolée des prix, les résultats du groupe Bonduelle s'améliorent de façon très sensible (cf. figure 2). L'évolution la plus spectaculaire est celle du cours de l'action, puisque, entre mars 2000 et juillet 2001, le gain est 207% (cf. figure 3)⁵.

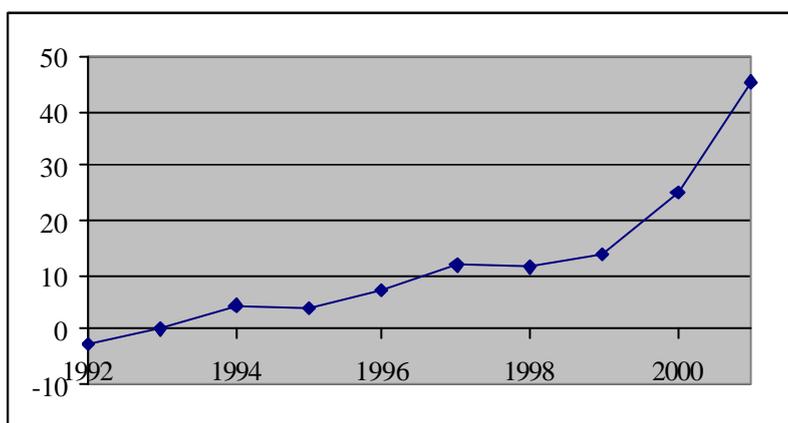


Figure 2 : les évolutions du résultat net du Groupe Bonduelle en millions d'euros

(source : rapport d'activité)⁶

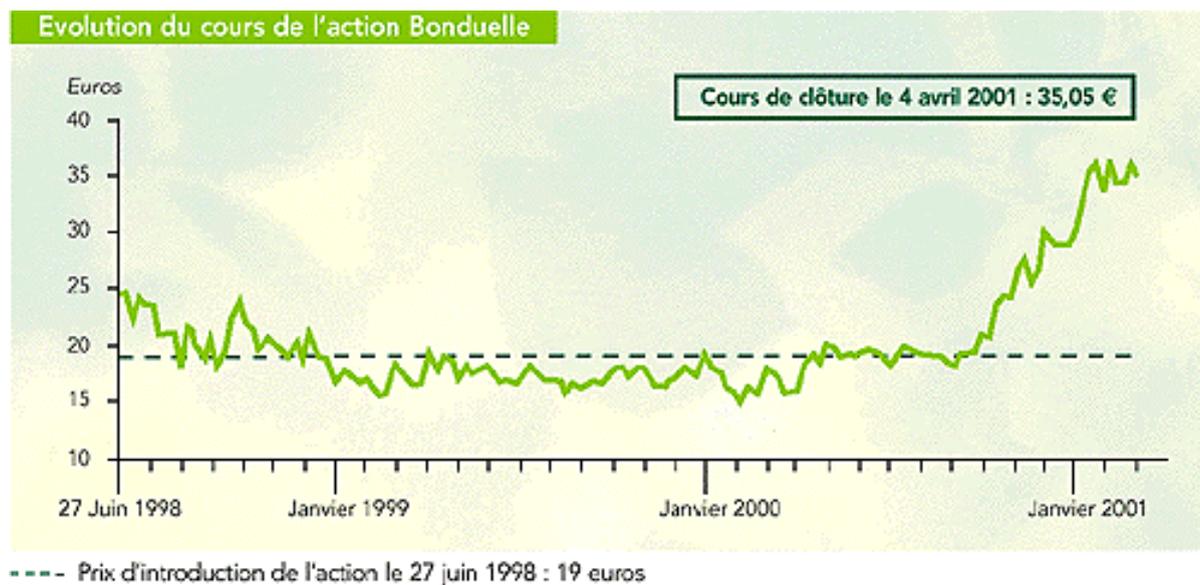


Figure 3 : le cours de l'action du groupe Bonduelle

(source : lettre aux actionnaires)

4. DISCUSSION

4.1. Les conditions de succès de la guerre des prix

La guerre de prix paie-t-elle ? Les évolutions dans le secteur de la conserve de légumes en France montrent clairement que les effets d'une guerre des prix sont très différenciés quand l'objet d'étude est l'entreprise et non pas le secteur. Deux entreprises apparaissent clairement « perdantes » dans cette guerre, Boutet Nicolas et Avril, qui disparaissent comme entités autonomes. Inversement, la Cecab et le Groupe Bonduelle apparaissent comme les grands « vainqueurs », et affichent des performances économiques et financières en très forte hausse à l'issue du conflit. Il est, pour le cas étudié, possible d'affirmer que « la guerre des prix paie. »⁷

Il faut donc poser la question des conditions qui permettent à la guerre des prix d'être une bonne opération pour certaines entreprises du secteur. Dans le cas étudié, trois conditions peuvent être mises en évidence : 1) l'asymétrie des capacités de production, 2) la sensibilité au volume, 3) l'absence d'entrants potentiels et 4) la constitution d'un duopole concerté.

1. L'asymétrie croissante entre les capacités de production des différents opérateurs est un phénomène qui a commencé dans les années 1980, sous l'impulsion du Groupe Bonduelle, et qui explique déjà la sortie de la Compagnie Saupiquet en 1989 (Le Roy, 2002). Le Groupe Bonduelle, et à un degré moindre la Cecab, multiplie les opérations de croissance dans les

années 1980 et 1990, que ce soit en France ou à l'étranger, alors que les autres concurrents n'élèvent pas leur taille de production. Il se produit donc dans le secteur un décalage de plus en plus important entre les échelles de production à l'avantage des firmes déjà dominantes.

2. La sensibilité au volume est la troisième conditions de réussite de la guerre des prix. L'asymétrie entre les capacités de production n'est décisive que si le secteur est soumis à de forts effets de volume reposant sur des économies d'échelle et des effets d'expérience. Plus les effets de volume sont importants pour la compétitivité des firmes et moins les autres facteurs de compétitivité ont d'influence sur les comportements d'achat, plus les asymétries de capacités de production sont dommageables pour les entreprises de plus petite taille. En l'occurrence, dans le secteur de la conserve de légumes, les effets de volume sont très importants et il n'y a que très peu de sources de différenciation objective (innovation, qualité, design, etc.) ou de différenciation subjective par la marque ou publicité dans l'industrie l'essentiel des ventes se fait en MDD et en MPP⁸.

3. La troisième condition de réussite de la guerre des prix est l'absence d'entrants potentiels dans le secteur. L'industrie de la conserve de légumes en France a pour particularité d'être composée des firmes leaders en Europe, voire de leaders mondiaux en devenir. Les distributeurs n'ont pas la possibilité de recourir à des approvisionnements à l'étranger à la suite de l'acquisition de Boutet Nicolas de d'Avril par Bonduelle et la Cecab. Ils ne peuvent donc plus peser dans les négociations et sont obligés d'accepter des hausses de prix de grande ampleur. Ce déséquilibre n'est pas amené à s'atténuer dans le futur puisque aucune entreprise, quelle soit française ou étrangère, ne semble en mesure d'entrer dans le secteur à moyen terme. Au contraire, les deux leaders français continuent à investir dans la création de nouveaux sites de production et de commercialisation et s'annoncent comme les futurs leaders mondiaux.

4. Les conditions précédentes restent toutefois insuffisantes pour expliquer la réussite de la guerre des prix. La constitution d'un duopole et l'entente entre les duopoleurs est la troisième condition qui semble déterminante. A la suite de la sortie de Boutet Nicolas et du groupe Avril, il reste en compétition deux entreprises qui pourraient continuer la guerre des prix. Or, la très importante hausse des prix consécutive à ces sorties ne laisse aucun doute sur le caractère concerté de la fixation des prix entre Bonduelle et la Cecab. La résolution du conflit entre Bonduelle et la Cecab d'un côté et Boutet Nicolas et Avril de l'autre, en octobre 1999, conduit à un fonctionnement collusif de l'industrie extrêmement profitable aux firmes restant dans le secteur. Ce qui conduit à une réflexion sur le fonctionnement du duopole relativement aux autres formes d'oligopole.

4.2. De l'instabilité d'un triopole, de la stabilité d'un duopole

L'étude du cas montre tout l'intérêt, pour une entreprise, d'arriver à une situation de duopole. L'acquisition simultanée par Bonduelle et la Cecab d'Avril et de Boutet Nicolas se traduit par une augmentation si importante et si durable des prix des conserves de légumes et de leurs performances qu'elle ne peut être comprise que comme une manœuvre très avantageuse pour les firmes restant dans le secteur.

Dans cette interprétation, le duopole apparaît comme un état souhaitable et souhaité par les leaders de marché, relativement à une situation de quadriopole qui se traduit par une tendance chronique à la guerre des prix. Ce qui conduit à s'interroger sur les vertus du duopole, du point de vue de l'entreprise en compétition, relativement à des situations où plus de deux concurrents peuvent influencer les conditions d'échange sur un marché⁹.

Une réflexion sur le fonctionnement du triopole peut alors être menée, réflexion qui s'étend à tous les cas d'oligopole qui ne sont pas des duopoles. A cette fin, nous prendrons un exemple fictif, qui correspond à des pratiques décrites par des sources plus confidentielles. Si on considère trois firmes dans un même secteur, A, B et C. Ces trois firmes, confrontées à la grande distribution, peuvent choisir de présenter leurs offres de prix de façon indépendante ou de façon concertée.

Dans le premier cas, le distributeur peut faire jouer la concurrence jusqu'à obtenir le prix du meilleur offreur. Dans le second cas, la concertation peut se faire de la façon suivante : A choisit de fixer un prix à 0.8, B à 0.9 et C à 1.1, sachant que les trois producteurs se sont mis d'accord pour que le prix final soit de 0.8. Le distributeur annonce la meilleure offre, celle de A, et B et C s'alignent sur cette offre, après des aller-retours avec le distributeur.

Toutefois, le distributeur peut annoncer qu'un des concurrents offre un prix de 0.4. Cette annonce provoque des échanges entre les producteurs, essentiellement sous forme d'appels téléphoniques ou d'entrevue informelle¹⁰. Les dirigeants des trois firmes affirment qu'ils n'ont pas fait cette offre. Ce qui signifie que soit le distributeur bluffe, soit qu'un des concurrents ment.

Si un des concurrents ment, il gagne plusieurs points de parts de marchés, ce dont s'aperçoivent les deux autres concurrents. Le menteur est donc discrédité, il perd la confiance des deux autres qui s'allient dans le but de l'éliminer. Par exemple, si C est le tricheur, A va faire une meilleure offre au client principal de C et B va faire une meilleure offre au deuxième client principal de C. Si C n'a pas les moyens de faire une meilleure offre, il perd ses deux meilleurs clients et se retrouve en position difficile.

Ce processus de A et B contre C continue jusqu'à la disparition éventuelle de C. Si C ne disparaît pas, s'il a les moyens de suivre la baisse des prix de A et de B, notamment en faisant également des offres très attrayantes à leurs meilleurs clients, le triopole se révèle une structure de marché instable, qui conduit aux mêmes baisses de prix que si aucune des entreprises ne souhaitait s'entendre avec ses rivaux.

Le triopole donne l'occasion à un des concurrents de jouer un double jeu, d'être opportuniste, de mentir délibérément à ses concurrents pour tenter d'augmenter ses parts de marché. De façon plus générale, plus le nombre de concurrents est important dans un oligopole, plus il est difficile d'identifier le tricheur et, donc, plus l'incitation à tricher est forte. Inversement, plus le nombre de firmes est restreint, plus le tricheur est facilement repérable. Le duopole, dernière figure de l'oligopole avant le monopole, permet ainsi beaucoup moins l'opportunisme et incite plus à l'entente. Si un distributeur annonce une offre de prix inférieure à celle qui avait été décidée conjointement par les duopoleurs, il leur est aisé de se concerter et de proposer ensemble non pas une baisse mais une hausse des prix. C'est ce qu'on fait immédiatement Bonduelle et la Cecab après la sortie de Boutet Nicolas et d'Avril.

CONCLUSION

De nombreux auteurs en sciences de gestion dénoncent les guerres de prix pour les dégâts qu'elles infligent à l'ensemble des entreprises dans une industrie (Bon et Jallat, 1997 ; Brandmeyer et Schmidt, 1995 ; Garda et Marn, 1993 ; Rao et al, 2000). La présente étude permet de mettre en évidence des résultats beaucoup plus contrastés. Précisément, elle montre que, si une guerre des prix peut être temporairement dommageable pour l'ensemble des acteurs d'une industrie, à moyen terme, elle peut être très profitable à certains d'entre eux. Quatre conditions semblent nécessaires, dans le cas étudié, pour qu'une guerre des prix paie : l'asymétrie des capacités de production, la sensibilité au volume de production, l'absence d'entrants potentiels et la constitution d'un duopole concerté.

Ces résultats ne doivent être compris que relativement aux limites de la recherche. Si l'étude de cas semble la seule méthode permettant de saisir les processus complexes en œuvre, il convient de s'interroger sur l'exemplarité de ce cas (Yin, 1989). Le secteur étudié a un certain nombre de caractéristiques structurelles spécifiques : l'industrie est oligopolistique, mature, faiblement innovante, la taille minimale de production est élevée, la rivalité s'exerce essentiellement sur les coûts de production et la concurrence internationale, notamment la concurrence européenne, est quasi négligeable. Il faudrait donc, dans des recherches futures, essayer de mettre en évidence des processus similaires, tout d'abord, dans des secteurs aux

caractéristiques structurelles proches, puis, dans des secteurs aux caractéristiques structurelles différentes.

En dernière analyse, cette recherche montre que l'étude de la rivalité concurrentielle et, plus précisément, de l'affrontement concurrentiel et de l'entente, ont une légitimité en sciences de gestion. Ces questions, sauf exception, sont laissées au domaine des sciences économiques et juridiques, dans une finalité qui est de peser sur le débat public, sur les textes et les pratiques juridiques. Dans sa propre finalité, qui est de produire de la connaissance sur les entreprises et leur management, ces questions trouvent toute leur légitimité dans le domaine des sciences de gestion, et appellent donc de nombreux autres travaux permettant de mieux comprendre l'entreprise dans la compétition.

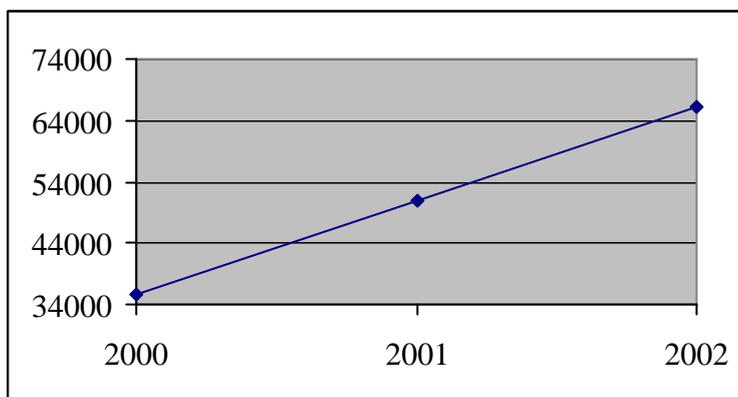
Références bibliographiques

- Bettis R.A. et Weeks D. (1987), "Financial returns and strategic interaction: the case of instant photography", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, n°6, p.549-563.
- Bon J. et Jallat F. (1997), «Guerre des prix et concurrence : une analyse en situation de crise économique », *Revue Française du Marketing*, n°161, p.49-60.
- Bourdon E. (1992), "Pricing strategies in highly competitive markets", *Management Decision*, Vol. 30, n°4, p. 57-65.
- Bresnahan, T.F. (1987), "Competition and Collusion in the American Automobile Industry : the 1955 price war", *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 35, n°4, p. 457-482.
- Brandmeyer K. et Schmidt M. (1995), «La guerre des prix dans les parfums, de l'autodestruction d'un secteur», *Décisions Marketing*, n°6, p.15-22.
- Burns A.R. (1936), *The decline of competition: a study of the evolution of a national market*, McGraw-Hill, New York.
- Busse M. (2002), "Firm financial condition and airline price wars", *Rand Journal of Economics*, Vol. 33, n°2, p. 298-318.
- Craig T. (1996), « The Japanese Beer War : Initiating and Responding to Hypercompetition in New Product Development », *Organization Science*, Vol. 7, n°3, p. 302-321.
- Eisenhardt K. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, n°4, p. 532-550.
- Ferrier W.J. (2001), "Navigating the competitive landscape: the drivers and consequences of competitive aggressiveness", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, n°4, p. 858-877.
- Ferrier, W.J., Smith, K.G. et Grimm C. M. (1999), "The Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement : a Study of Industry Leaders and Challengers", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, n°4, p. 372-388.
- Garda R. et Marn M. (1993), "Price War", *McKinsey Quarterly*, n°3, p.87-101.
- Green E.J. et Porter R.H. (1984), "Noncooperative collusion under imperfect price information", *Econometrica*, Vol. 52, n°1, p. 87-100.
- Heil O.P. et Helsen K. (2001), "Toward an understanding of price wars: their nature and how they erupt", *International Journal of Research in Marketing*, Vol.18, n°1/2, p. 83-98.
- Illinitch A. Y., D'Aveni R. A. et Lewin A. Y. (1996), "New organizational forms and strategies for managing in hypercompetitive environments", *Organization Science*, Vol. 7, n°3, p.211-220.

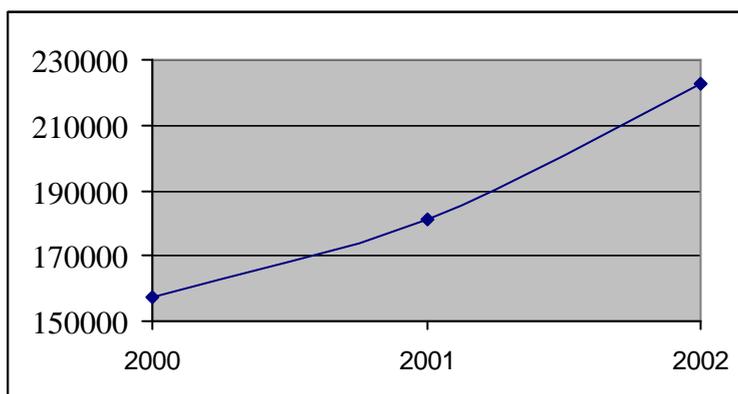
- Joskov P.L. et Klevorick A.K. (1979), « A Framework for Analyzing Predatory Pricing Policy », *Yale Law Journal*, Vol. 89, n°2, p.213-270.
- Le Roy F. (1998), «Dynamique de la concurrence et cession d'activité : le cas de la cession de Cassegrain (Compagnie Saupiquet) au Groupe Bonduelle », *Revue Finance - Contrôle-Stratégie*, Vol.1, n°1, p.125-143.
- Le Roy, F. (1999), *Stratégie militaire et management stratégique des entreprises, une autre approche de la concurrence*, Economica, Paris.
- Le Roy (2001), «Le transfert de concepts en sciences de gestion : métaphores, analogies et modélisations analytiques », *Revue Sciences de Gestion*, n°29, p. 153-174.
- Le Roy (2002), (ed.), *La concurrence : entre affrontement et connivence*, Vuibert, Paris.
- Levenstein M.C. (1997), "Price wars and the stability of collusion: a study of the pre-world war I bromine industry", *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 45, n°2, p.117-137.
- Morrison S.A., Winston C., Bailey E. Carlton D.W. (1996), "Causes and consequences of airline fare wars", *Brookings Papers: Microeconomics*, p. 85-123.
- Porter, M.(1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.
- Rao A. R., Bergen M. E. et Davis S. (2000), "How to fight a price war", *Harvard Business Review*, Vol. 78, n°2, p.107-116.
- Rotemberg, J.J. et Saloner G. (1986), "A Supergame-theoretic Model of Price Wars During Booms", *The American Economic Review*, Vol. 76, n°3, p. 390-407.
- Slade M.E. (1989), "Price wars in price setting supergames", *Economica*, Vol. 56, n°223, p. 295-310.
- Slade M.E. (1990), "Strategic pricing models and interpretation of price war data", *European Economic Review*, Vol. 34, n°2/3, p. 524-537.
- Slade M.E. (1992), "Vancouver's gasoline price wars: an empirical exercise in uncovering supergame strategies", *Review of Economic Studies*, Vol. 59, n°199, p. 257-276.
- Smith K.G., Ferrier W.J. et Grimm C.M. (2001), "King of the hill: dethroning the industry leader", *The Academy of Management Executive*, Vol.15, n°2, p. 59-70.
- Stocking G.W. et Watkins M.W. (1951), *Monopoly and free enterprise*, twentieth Century Fund, New York.
- Strauss A. and Cobin J. (1990), *Basics of Qualitative Research*, Newbury Park: Sage.
- Yin R.K. (1989), *Case Study research : Design and methods*, Newbury Park: Sage.
- Young G., Smith K.G. et Grimm C.M. (1996), « Austrian and Industrial Organization Perspectives on Firm - level Competitive Activity and Performance », *Organization Science*, Vol. 7, n°3, p.243-254.

Annexe: éléments d'analyse financière de Bonduelle

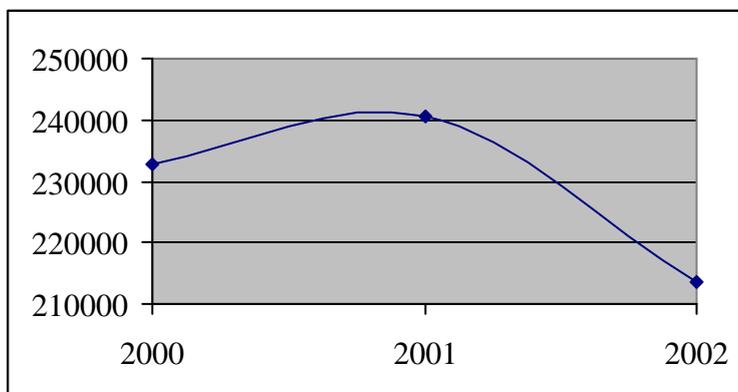
L'analyse est rendue difficile par le changement de présentation des comptes, qui sont arrêtés à partir de l'année 2000 au mois de juin. Toutefois, à partir des données disponibles, il est possible d'observer une nette amélioration du résultat d'exploitation, une augmentation des capitaux propres parts du groupe et une baisse de l'endettement.



Evolution du résultat d'exploitation en milliers d'euros



Evolution des capitaux propres part du groupe en milliers d'euros



Evolution de l'endettement financier du groupe en milliers d'euros

¹ La « façon de dire » entraîne la « façon de penser » (Le Roy, 2001).

² Au contraire du concept de « prédation par les prix » qui implique une intention d'élimination du concurrent. Ainsi, un « prix prédateur » correspond à baisser ses prix en dessous des coûts de revient, soit à un « sacrifice d'une baisse des prix pour sortir les concurrents du marché (...), l'objectif étant d'obtenir des profits plus élevés en augmentant les prix à long terme, que ceux qui auraient été gagnés sans baisse de prix » (Joskow et Klevorick, 1979).

³ Ces comportements agressifs ne concernent pas que les baisses de prix mais l'ensemble des mouvements stratégiques qu'une firme peut entreprendre (prix, produits, distribution, innovation, etc.).

⁴ Les investissements sont de 19.2 millions d'euros en 1992 ; 26.3 millions en 1993 ; 27 millions en 1994 ; 25.5 millions en 1995 ; 25.2 millions en 1997 ; 36.6 millions en 1998 ; 55 millions en 1999.

⁵ Nous ne retiendrons que les résultats du Groupe Bonduelle. Ceux de la CECAB sont plus difficiles à lire étant donné sa forte diversification et son statut de coopérative.

⁶ Le résultat net ne reflète qu'imparfaitement l'amélioration des performances du groupe Bonduelle. L'amélioration du résultat d'exploitation permet en effet au groupe d'augmenter ses capitaux propres et de réduire son endettement (cf. annexe).

⁷ Il ne s'agit pas ici de s'interroger sur le caractère « prédateur » de la baisse des prix. Précisément, il ne s'agit pas, d'une part, de se demander si la volonté d'élimination des concurrents est à l'origine de la guerre des prix, et d'autre part, si les prix ont été fixés en dessous des coûts de revient pour réaliser cette intention (Joskow et Klevorick, 1979).

⁸ Saupiquet, avec la marque Cassegrain, était la seule entreprise à tenter de développer à grande échelle une marque propre. L'acquisition par Bonduelle de Cassegrain en 1989 montre l'impossibilité de développer ce type de stratégie dans le secteur (Le Roy, 1998).

⁹ Cette recherche se situant en sciences de gestion, la question du « welfare », soit du bien-être du consommateur, ne sera pas débattue. Nous nous placerons essentiellement du point de vue des performances de l'entreprise.

¹⁰ Ces manœuvres ont été décrites, sous le sceau de la confidentialité, par deux anciens membres du comité de direction d'une des firmes en compétition, en poste au moment des faits décrits dans le cas. Pour ces deux dirigeants, elles se seraient répétées de façon systématique dans le secteur.