

Dynamique de la concurrence et cession d'activité : le cas de la cession de Cassegrain (Compagnie Saupiquet) au Groupe Bonduelle

Frédéric LE ROY

Université de Nantes

Correspondance :

LAGON - Université de Nantes
Faculté des Sciences Économiques et de Gestion
110, Bd Michelet, BP 52231
Tél. : 02.40.37.88.17 ; Fax : 02.40.37.88.05

Résumé : Alors que les opérations de cessions d'activités entre firmes concurrentes sont essentiellement analysées, dans une approche structurale, comme un ajustement à de nouvelles contraintes de marché, l'objet de cette contribution est, dans une approche comportementale, de montrer qu'une cession d'activité à une firme concurrente peut se comprendre comme le résultat d'un comportement agressif de la part de l'entreprise acheteuse. Cette proposition est défendue par l'étude approfondie de la cession, par Saupiquet, de ses activités de conserves de légumes (marque Cassegrain) au Groupe Bonduelle. Il est notamment montré que cette opération est précédée d'une baisse de prix provoquée par des investissements, effectués par le Groupe Bonduelle, dans la création de capacités de production excessives. Il est alors considéré que ce sont les comportements du Groupe Bonduelle qui ont poussé la Compagnie Saupiquet à lui vendre ses activités.

Mots-clés : cession d'activité – interactions concurrentielles – agressivité concurrentielle – capacités de production excessives.

Abstract : Selling an activity between firms is mainly analysed, in a structural approach, as an adjustment to new market constraints. The aim of this article is to show that a business unit transfer to a competitor may be analysed as the result of an aggressive behaviour of this competitor. This hypothesis is tested through the transfer of Saupiquet's vegetables canned business unit (brand Cassegrain) to Groupe Bonduelle. In particular, it is demonstrated that Groupe Bonduelle, prior to this acquisition, reduced its prices by investing in excessive production capacities. It is assumed that the behaviour of Groupe Bonduelle itself pushed the Compagnie Saupiquet to sell Cassegrain.

Key words : divestment – competitive interactions – competitive aggressiveness – excess production capacities.

Si les cessions d'activité ont été, dans une période récente, l'objet de nombreuses études [I. M. Duhaime, J. H. Grant 1984 ; P. A. Gibbs 1993 ; R. T. Hamilton, Y. K. Chow 1993 ; R. E. Hoskinsson, T. A. Turk 1990 ; C. Markides 1992 1995 ; C. Markides, H. Singh 1997 ; A. Shleifer, R. W. Vishny 1991], elles ont été essentiellement analysées comme le résultat, dans un contexte d'incertitude et de volatilité croissante, d'un excès de diversification dans la période précédente [P. A. Gibbs 1993 ; R. E. Hoskinsson, T. A. Turk 1990 ; C. Markides 1992 1995 ; A. Shleifer, R. W. Vishny 1991]. Ces analyses nous informent peu sur les comportements concurrentiels des entreprises.

Or, concevoir les opérations de cessions d'activité comme de simples ajustements à des évolutions des contraintes environnementales pose notamment question quand il s'agit d'analyser les opérations de transfert d'activité entre concurrents. En effet, cette conception revient à ne pas tenir compte de l'importance des interactions concurrentielles alors que des recherches récentes montrent toute leur importance [M. J. Chen 1996 ; M. J. Chen, D. C. Hambrick 1995 ; M. J. Chen, D. Miller 1995 ; T. Craig 1996 ; R. D'Aveni 1995 ; K. G. Smith *et al.* 1993 ; G. Young *et al.* 1996].

Ainsi, l'objet de cet article est d'étudier les opérations de cession d'activité entre firmes concurrentes en prenant comme niveau d'analyse les interactions concurrentielles. Il ne s'agira plus de se fonder sur une approche structurelle mais de proposer une interprétation d'une opération de cession en termes de dynamique de la rivalité concurrentielle. La thèse défendue est la suivante : une cession d'activité à un concurrent peut être provoquée par un comportement agressif de la part de ce concurrent.

1. Fondements théoriques

1.1. Deux approches de la concurrence

Il est possible de mettre en évidence deux grands courants de pensée dans les recherches portant sur la concurrence interentreprises : l'approche structurelle et l'approche comportementale. Dans la première, l'accent est essentiellement porté sur les structures de secteur [S. M. Oster 1990 ; M. Porter 1982]. L'intensité de la concurrence n'est pas le résultat d'actions conscientes de la part des firmes présentes dans un secteur d'activité mais la conséquence de l'état de « forces concurrentielles » exogènes.

Dans cette approche, fondée sur la métaphore écologique, la concurrence est une relation asociale, c'est-à-dire une relation entre des entreprises qui ne se connaissent pas [J. F. Porac, *al.* 1995]. Ces entreprises entretiennent une relation directe avec leurs clients, pour lesquels il s'agit de créer de la valeur, et s'influencent indirectement quand elles veulent toucher la même clientèle. C'est cette relation indirecte pour de mêmes ressources rares qui conduit à qualifier leur relation de concurrentielle. Il convient donc d'identifier les déterminants structurels qui permettent d'inférer l'intensité de la concurrence à l'intérieur d'un secteur. Par exemple, il est possible de mesurer l'intensité de la concurrence en se référant uniquement à des indicateurs sectoriels comme le fameux indice d'Herfindahl [K. Cool, *al.* 1989].

Dans un deuxième courant de pensée, qu'il est possible de faire remonter à A. Smith [F. M. Scherer 1980], la concurrence ne se comprend pas comme un problème de forces structurelles mais comme un problème de comportements des firmes. Ce sont ces comportements qui vont déterminer le degré de rivalité concurrentielle. Après avoir été éclipsées, notamment sous l'influence du premier ouvrage de M. Porter [1982], les analyses sur les interactions concurrentielles sont actuellement en plein renouveau [M. J. Chen 1996 ; M. J. Chen, D. C. Hambrick 1995 ; M.-J. Chen, D. Miller 1995 ; T. Craig 1996 ; R. D'Aveni 1995 ; K. G. Smith et *al.* 1993 ; G. Young et *al.* 1996].

Dans cette seconde approche, la concurrence n'est plus une relation asociale mais une relation sociale : les entreprises sont précisément identifiées et leurs comportements sont considérés comme relatifs à ceux de leurs principaux concurrents [J. F. Porac et *al.* 1995]. Il ne s'agit donc plus de caractériser les déterminants de l'intensité concurrentielle mais de prendre pour objet d'analyse les manoeuvres concurrentielles des firmes [K. G. Smith et *al.* 1993].

Cette conception comportementale ne s'inscrit plus dans la métaphore de l'écologie des populations mais dans celle de la guerre militaire : les firmes « manoeuvrent », « attaquent » et se « défendent » [J. A. C. Baum, H. J. Korn 1996 ; M. J. Chen, D. Miller 1995 ; R. D'Aveni 1995]. Les performances des entreprises dépendent de la dynamique de la rivalité concurrentielle, c'est-à-dire de l'ensemble des actions et réactions des concurrents directs [R. D'Aveni 1995].

Tableau 1 – *Approches structurelle et comportementale de la concurrence*

Niveau de l'analyse	Concurrence	Type de relation	Métaphore
Structures de secteur	anonyme	asociale	écologique
Interactions concurrentielles	personnalisée	sociale	militaire

1.2. *Évolution des marchés et cession d'activité*

Aux deux approches de la concurrence correspondent deux approches des opérations de cession d'activité. Dans la première, ces opérations sont conçues comme un ajustement à des évolutions des marchés [P. A. Gibbs 1993 ; R. E. Hoskinsson, T. A. Turk 1990 ; C. Markides 1992 1995 ; A. Shleifer, R.W. Vishny 1991]. Dans une perspective contingente, les diversifications effectuées entre 1950 et 1975 sont considérées comme liées aux caractéristiques des marchés de cette période, de même que les restructurations qui débutent en 1975 sont considérées aussi comme liées aux

caractéristiques des marchés de cette période. Plusieurs explications théoriques de ces liaisons sont proposées.

Dans une perspective « optimiste », il est considéré que la forme M est pertinente dans un contexte de croissance de marché. En effet, dans ce contexte, l'allocation des ressources entre les divisions par une direction centralisée serait plus efficace qu'une allocation par le marché [A. Shleifer, R. W. Vishny 1991]. Dans un contexte plus concurrentiel, les gains liés à la centralisation deviennent inférieurs aux coûts de coordination. Les firmes qui se sont diversifiées dans la période précédente deviennent « sur-diversifiées » et sont contraintes à désinvestir.

Dans une perspective plus « pessimiste » [R. E. Hoskinsson, T. A. Turk 1990 ; C. Markides 1992 1995], les diversifications s'expliqueraient par les déficiences d'une structure de gouvernement (forme M) que ne sanctionnent pas les marchés financiers des années 1960 (ils attribuent, au contraire, une valeur supplémentaire au fait de se diversifier dans des activités non liées)¹. Ces diversifications se poursuivent donc jusqu'à ce que la firme diversifiée, devenue « ingouvernable » et peu performante, soit la cible de tentatives de prise de contrôle hostiles qui la poussent à se séparer de ses *activités les moins performantes*.

Si ces explications divergent dans leurs fondements², elles ont en commun de ne pas situer l'analyse au niveau des comportements concurrentiels des firmes. Ainsi, s'il est montré à de nombreuses reprises que la faible rentabilité d'exploitation d'une unité est le principal facteur d'une décision de

¹ Ces explications théoriques sont fondées sur une application de la théorie de l'agence. Nous renverrons le lecteur intéressé aux travaux de P. A. Gibbs [1993], de R. E. Hoskinsson, T. A. Turk [1990] et de C. Markides [1992, 1995] pour plus de développements sur le rôle du *free cash flow* ou de la couverture du risque managérial par la diversification.

² Plusieurs autres explications ont été proposées, comme la rigueur des autorités concurrentielles dans les années 1960 (qui aurait poussé les entreprises à des diversifications non liées afin d'éviter les condamnations pour position dominante) [A. Shleifer, R. W. Vishny 1991], les erreurs passés des managers [C. Markides, H. Singh, 1997], etc.

désinvestissement [I. M. Duhaime, J. H. Grant 1984 ; R. T. Hamilton, Y. K. Chow 1993], cette faible rentabilité n'est jamais mise en relation avec la concurrence à laquelle cette unité a dû faire face dans son secteur d'activité. En d'autres termes, du fait de leur niveau d'analyse, ces différentes études ne mettent pas en relation la dynamique de la concurrence dans un secteur et la décision de cession d'activité.

1.3. Dynamique de la concurrence et cession d'activité à une firme concurrente

Dans une seconde approche, la dynamique de la rivalité entre les concurrents est considérée comme l'élément clé de la sortie de marché [R. D'Aveni 1995 ; D. Fudenberg, J. Tirole 1986 ; P. Milgrom, J. Roberts 1987 ; J. Tirole 1988]. Par exemple, M. R. Burns [1986] montre que quarante trois opérations d'acquisition de concurrents par l'American Tobacco Company, effectuées entre 1891 et 1906, ont été précédées de baisses de prix. En s'appuyant sur les données financières disponibles, M. R. Burns montre que l'American Tobacco Company a pu, par ces baisses de prix, provoquer la cession à son avantage tout en faisant baisser le prix de cession.

Plusieurs modélisations théoriques de ces comportements ont alors été proposées. Par exemple, P. Milgrom, J. Roberts [1987] montrent que, dans un contexte d'asymétrie de l'information (les entreprises ne connaissent pas le coût de production de leurs concurrents), une entreprise pourra, en baissant temporairement ses prix, convaincre un concurrent que ses coûts de production sont inférieurs et le pousser ainsi à quitter le marché. De même, D. Fudenberg, J. Tirole [1986] montrent que, s'il est fait l'hypothèse d'une asymétrie des ressources financières, c'est-à-dire, s'il est considéré que les conditions d'accès aux ressources externes (par l'emprunt) sont plus difficiles que les conditions d'accès aux ressources internes, une entreprise disposant de ressources internes importantes peut baisser ses prix jusqu'à ce

qu'un de ses concurrents arrive à la limite de son seuil d'épuisement des ressources internes.

Toutefois, si ces recherches³ posent bien le problème de la cession d'activité au niveau des interactions concurrentielles, leurs conclusions ne dépendent pas d'une validation empirique. Il s'agit de démontrer, par une approche déductive, la rationalité d'un comportement d'élimination d'un concurrent. Leurs conclusions dépendent des spécifications théoriques introduites par les auteurs [D. J. Teece et *al.* 1997]. Changer les spécifications conduit à changer les conclusions. Ainsi, ce type de comportement devient irrationnel (et donc improbable) s'il est fait l'hypothèse d'une symétrie de l'information [J. S. McGee 1958] ou d'une symétrie des sources de financement [D. Fudenberg, J. Tirole 1986].

Par suite, dans la continuité de ces travaux, mais en rupture avec leur approche déductive, nous proposons d'évaluer empiriquement la mesure dans laquelle une opération de cession d'activité à une firme concurrente peut être attribuée à un comportement agressif de la part de cette firme concurrente. La méthode la plus pertinente pour mettre en évidence les interactions concurrentielles est alors l'étude de cas [R. A. Bettis, D. Week 1987 ; T. Craig 1996 ; A. Y. Illinitch et *al.* 1996].

2. Présentation générale du cas

2.1. Sources

Les informations nécessaires pour la construction du cas ont été extraites de sources statistiques, d'articles de la presse spécialisée et quotidienne et de documents fournis par les entreprises.

- Les statistiques sont issues des publications du ministère de l'Agriculture et de la Pêche (Agreste, Enquête de branches et enquête an-

³ Pour une revue des recherches antérieures, voir J. Tirole [1988] et F. M. Scherer, D. Ross [1990].

nuelle d'entreprise, Industries agricoles et alimentaires, Résultats sectoriels et régionaux, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche 1986 – 1991) et de l'INSEE (INSEE, Évolution de la consommation par produits, indices de valeurs, de volume et de prix 1986 – 1991).

- De très nombreux articles de la presse spécialisée et de la presse quotidienne ont été utilisés. Les principales sources ont été les suivantes : LSA, Point de Vente, RIA, Eurofood, Agra-Alimentation, L'Usine Nouvelle, Les Échos, Le Nouvel Économiste, Ouest France et Presse Océan⁴.

- Des informations ont été extraites des rapports d'activités de 1986 à 1991 de la Compagnie Saupiquet et des procès-verbaux des conseils d'administration de 1988 à 1989 de cette même société (précisément, les procès-verbaux des conseils du 13/10/1988, du 28/04/1989, du 03/07/1989 et du 04/12/1989).

2.2. Les évolutions sectorielles

En 1989, la Compagnie Saupiquet, alors leader de marché, vend son activité de conserves de légumes, commercialisée sous la marque Cassegrain, à celui qui devient ainsi le nouveau leader : le Groupe Bonduelle. Cette cession est présentée par les dirigeants de Saupiquet comme une nécessaire restructuration du secteur d'activité. Toutefois, la forte coïncidence entre l'année de cession et l'inflexion des prix (cf. figure 1), des investissements matériels (cf. figure 2) et de la production nationale (cf. figure 3) conduit à s'interroger sur les événements qui ont provoqué cette cession.

⁴ L'auteur tient à remercier les organismes qui lui ont permis d'accéder à cette documentation. Sont ainsi remerciés l'INSEE, le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, la CCI de Nantes, la Compagnie Saupiquet et AGRODATA.

Figure 1 – *Évolution annuelle de l'indice des prix dans le secteur de la conserve de légumes (base 100 en 1980)*

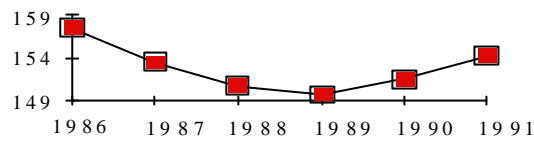


Figure 2 – *Évolution des investissements corporels dans le secteur de la conserve de légumes (en millions de francs)*

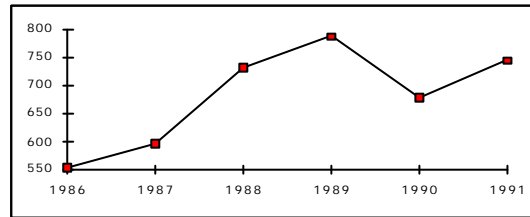
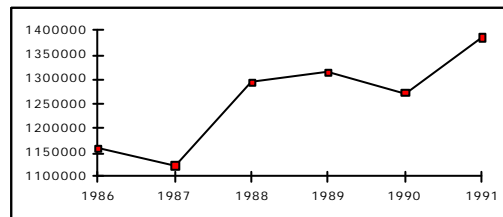


Figure 3 – *Évolution de la production nationale dans le secteur de la conserve de légumes (en tonnes - brut)*



3. Les comportements des firmes

Entre 1986 et 1989, le secteur de la conserve de légumes est dominé par trois grands intervenants : la Compagnie Saupiquet, le Groupe CECAB et le Groupe Bonduelle. La Compagnie Saupiquet est une filiale de la Compagnie de Navigation Mixte. Elle est diversifiée dans trois secteurs d'activités : la conserve de légumes (30% du CA), la conserve de poissons (50% du CA) et la conserve de plats cuisinés (20% du CA). Le groupe CECAB est un groupe coopératif diversifié (39% de CA dans la conserve de légumes). Il commercialise ses activités de conserves de légumes par la CGC (Compagnie Générale de Conserves) sous la marque D'Aucy. Le groupe Bonduelle est un groupe familial spécialisé dans la transformation de légumes (conserves et surgelés).

Ces trois intervenants ont des stratégies différentes⁵. En 1987, la Compagnie Saupiquet est essentiellement présente sur le marché français des marques dont elle détient le leadership (15% de part de marché). Elle réalise une part mineure de son chiffre d'affaires à l'exportation (7%) et ne fait pas de « remplissage »⁶. Elle produit 90 000 tonnes de conserves qui sont positionnées sur le haut de gamme. Le groupe Bonduelle est le leader européen de la transformation de légumes (conserves et surgelés). Il produit 300 000 tonnes de conserves qui sont commercialisées pour 60% à l'exportation, 20% sous marques, 2% pour le remplissage et 18% pour les collectivités. Enfin, le groupe CECAB produit 180 000 tonnes de conserves qui sont commercialisées sous marque pour 30%, en remplissage pour 30%, à l'exportation pour 10% et aux collectivités locales pour 30%.

Depuis 1986, la Compagnie Saupiquet n'a effectué aucune opération remarquable dans le secteur de la conserve de légumes. Ses efforts ont porté

⁵ Un quatrième intervenant important apparaît en 1988, quand la société Le Breton fusionne avec la Coopérative Valfray. Valfray-Le Breton devient le numéro trois dans la transformation de légumes avec 20% des appertisés (leader du remplissage) et 7% du surgelé.

⁶ Les « remplisseurs » sont les fabricants pour les marques de distributeurs.

sur la création d'une activité de surgelés de légumes. De même, la seule opération remarquable de la CECAB, entre 1986 et 1989, est le rachat d'une conserverie au Temple-sur-Lot (Lot-et-Garonne) dans l'objectif de produire 4 000 tonnes de maïs doux. En revanche, Bonduelle s'est livré à de nombreuses opérations de croissance, à l'étranger et en France, pour atteindre l'objectif déclaré de leadership européen dans la conserve de légumes et le légume surgelé.

Ainsi, sur le plan européen, Bonduelle crée Bonduelle Espana en 1986, en prenant une participation de 69% pour 580 millions de pesetas dans le capital de Covenia (Congelados Vegetales de Navarra). En décembre 1986, Bonduelle rachète la conserverie Granelli, à Carpenedolo, dans la province de Brescia en Italie. Bruno Bonduelle annonce à cette occasion son intention de conquérir des marchés essentiellement dans la conserve de légumes. En mai 1988, Bonduelle annonce la fusion de sa filiale Marie Thumas, acquise en 1980, avec la société Talpe, numéro un des légumes en conserves (80 000 tonnes) et en surgelés (30 000 tonnes) au Bénélux. En décembre 1988, Bonduelle crée Bonduelle Portugal en association avec la Sonae (premier groupe privé portugais). Au Danemark, en février 1989, Bonduelle transforme son bureau de représentation en filiale commerciale.

Sur le territoire français, le groupe Bonduelle va effectuer, seul ou en partenariat, de très importants investissements dans la création de capacités de production. En 1986, Bonduelle signe un accord de coopération avec la CEGF (Compagnie des Entrepôts et Gares Frigorifiques). La CEGF, alors leader du marché des services frigorifiques en Europe, s'engage à réaliser le montage d'une importante plate-forme de services contiguë à l'usine de Bonduelle d'Estrées Mons à Péronne (Somme).

En 1987, Bonduelle vend, tout d'abord, son activité champignons, commercialisée sous la marque Bonchamp, au groupe Lesieur. Puis le groupe concrétise un accord de coopération, négocié secrètement depuis le mois de septembre 1986, avec le groupe Philipon. Ce groupe est alors le sixième conservateur français de légumes avec un chiffre d'affaires de 200 millions

de francs et une production de 55 000 tonnes (15% aux collectivités, 85% aux ménages).

Bonduelle et Philipon créent une filiale commune à parts égales, au capital de 58 millions de francs, baptisée *Conservateurs Associés*. Cet accord est alors présenté comme une opération permettant de redresser la compétitivité de la filière française de conserves de légumes, considérée par les deux groupes comme sinistrée. Il se veut la première étape d'un processus qui vise à regrouper à terme tous les fabricants de légumes en « remplissage ». Concrètement, il consiste en la mise en commun des outils industriels de la Sica Philipon situés à Bémont (Oise) et à Ham (Somme) et de l'unité Bonduelle de Waluis (Oise). Ces trois usines permettent d'offrir à la distribution, à ses marques propres, plus de 100 000 tonnes de conserves.

En 1987, Bonduelle s'associe également avec Maisadour (1 milliard de francs de CA) pour créer une société baptisée *Bonmais*. Cette nouvelle société, constituée à parité, a pour objectif l'exploitation de l'usine de conserves de maïs doux de Haut-Mauco (Landes) dont l'activité avait été arrêtée. Cette usine, entièrement automatisée, avait été créée trois ans plus tôt par la SICA Veradour (filiale de Maisadour) afin d'obtenir le leadership européen. Bonduelle s'engage à reprendre les coopérateurs en place et à assurer de nouveau la production de 14 500 tonnes demi-brut de conserves qui seront commercialisées dans les différents pays où le groupe est leader sous sa marque. Cette association lui permet d'accroître son chiffre d'affaires sur un marché où son usine de Labenne (Landes) lui permet déjà de produire 20 000 tonnes brut de conserves et 10 000 tonnes de surgelés.

Dans le même temps, le Groupe Bonduelle annonce de nouveaux investissements de capacité en maïs doux. Ces investissements, effectués dans les usines landaises de Labenne et de Haut-Moco, doivent permettre de porter la production de maïs doux (conserves et surgelés) à l'équivalent de 50 000 tonnes de conserves (pour 42 000 tonnes en 1988). Ils interviennent, alors que Bonduelle produit déjà 40% de la production nationale et 30% de la production européenne de maïs doux.

En mai 1989, Bonduelle annonce la création d'une filiale commune avec la Coop de Pau (association à 50%). Cette coopérative céréalière du sud-ouest est la premier collecteur européen de maïs en grain (deux milliards de CA consolidé en 1987/1988). La nouvelle société, baptisée Sud-Ouest Légumes, est spécialisée dans la production de haricots verts, de brocolis et de maïs doux. Bonduelle prend en charge l'aval et la Coop de Pau assure l'approvisionnement en légumes. Pour un investissement de 150 millions de francs, les deux partenaires prévoient de se doter d'une nouvelle usine (à Borderes dans les Landes) d'une capacité de production de 45 000 tonnes en conserves et de 12 000 tonnes en surgelés (à l'horizon 1990).

4. La cession de l'activité

Alors que Bonduelle crée des capacités de production, Saupiquet est une entreprise qui connaît des difficultés dans ses trois secteurs d'activités. Ainsi, dans la conserve de poissons, si Saupiquet occupe une position de leader (24% de parts de marché) devant Paul Paulet (20% de parts de marché), sa position est fragilisée, en 1988, par la stagnation de la demande sur le marché du thon (+ 9,8% de 1984 à 1987, +1% en 1988). Sa part de marché passe de 31,8% en 1987 à 30% en 1988). Il faudra attendre 1989 pour que la demande de thon connaisse une nouvelle croissance (+ 10,5%) et qu'une réglementation soit adoptée distinguant le « thon à l'eau » importé du « thon au naturel ». Ces évolutions de la demande et de la réglementation permettent une croissance des ventes de conserves de poissons de 15% en 1989.

L'année 1988 est également une année difficile pour les conserves de plats cuisinés. Dans ce secteur d'activité, Saupiquet a 6,8% de part de marchés, derrière William Saurin et Marie (27,4%), Buitoni (17,7%) et Panzani (16,6%). Saupiquet occupe la deuxième place sur le segment des plats traditionnels français (7%) derrière William Saurin et Marie (47,5%) et la troisième place sur les plats exotiques (21,1%) derrière Panzani (36,3%) et Buitoni (36%). Si, en 1988, les ventes en volume augmentent de 3,75% pour

les plats traditionnels et de 4% pour les plats exotiques, les ventes globales en valeur régressent de 7,1%. Il faudra attendre 1989 pour que la situation se redresse (les ventes progressent de 10% en volume et de 15% en CA).

Dans la conserve de légumes, positionnée sur le haut de gamme, Saupiquet refuse tout d'abord de suivre la baisse des prix. Par suite, leader de marché en 1988 (15% de parts de marché), ses ventes (-20%) puis ses prix (-15%) chutent brusquement au début de l'année 1989, du fait de la perte de deux gros distributeurs (Intermarché et Promodès). Au premier semestre 1989, la perte d'exploitation pour l'activité conserves de légumes est estimée à 120 millions de francs alors qu'est annoncée une perte consolidée de 42,5 millions de francs.

Les dirigeants de Saupiquet affirment alors que l'activité n'est pas à vendre mais qu'un partenariat est envisagé avec Valfray-Le Breton. Le leader des produits de marque et le leader du « remplissage » s'associeraient pour échanger des produits afin d'obtenir de meilleurs prix de revient. Saupiquet semble alors découvrir les avantages de stratégies de coopération que Bonduelle met en oeuvre depuis 1986.

C'est dans ces conditions que va s'effectuer la cession de la marque Cassegrain à Bonduelle. Le 23 octobre 1989, le Conseil d'administration charge M. Jean-François Bauer, alors Président de la Compagnie Saupiquet, de « rechercher toute solution adéquate susceptible de doter la branche Légumes Cassegrain d'un fonctionnement autonome afin qu'elle ne pèse plus sur l'équilibre financier du groupe ». La Compagnie de Navigation Mixte (propriétaire de Saupiquet), après avoir réfuté, au mois d'août 1989, l'éventualité d'une cession, explique dans sa notice du 31 octobre que « la guerre commerciale coûteuse sur le marché de la conserve de légumes ... devrait conduire à une restructuration de la profession à laquelle le groupe s'emploie activement ».

Le 4 décembre 1989, J. F. Bauer informe les membres du Conseil d'Administration d'une proposition d'acquisition émanant du groupe Bonduelle. La proposition est votée à une majorité de 6 voix sur 9 et le Président se voit confié la tâche de conclure la négociation. Bonduelle acquiert offi-

ciellement Cassegrain le 31 décembre 1989. Pour 580 millions de francs, le groupe achète les unités de production de Flaucourt (Somme) et de Ville-neuve-sur-Lot (Lot et Garonne), la plate-forme de distribution de Chaulnes (Somme) et les stocks de produits finis, les stocks d'en-cours de production et les stocks de matières premières. Cette acquisition permet à Bonduelle de devenir le leader de marché (25% de part de marché) loin devant D'Aucy (15% de part de marché). Pour la Compagnie Saupiquet, la cession permet de mettre fin aux pertes d'exploitation (voir figures 4 et 5).

Figure 4 – *Évolution annuelle du résultat d'exploitation de Saupiquet (en milliers de francs)*

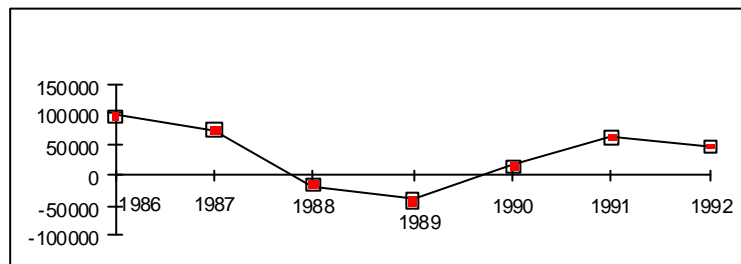
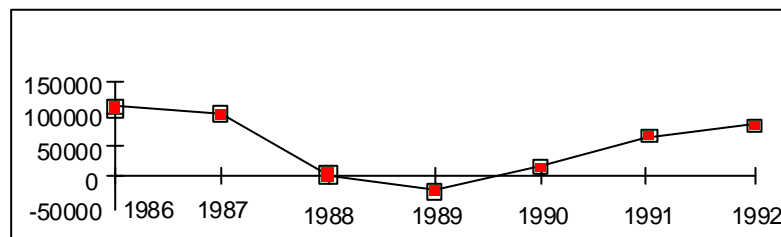


Figure 5 – *Évolution annuelle de l'EBE de Saupiquet (en milliers de francs)*



5. Interprétation

Les évolutions dans le secteur de la conserve de légumes, entre 1986 et 1990, peuvent être résumées de la façon suivante :

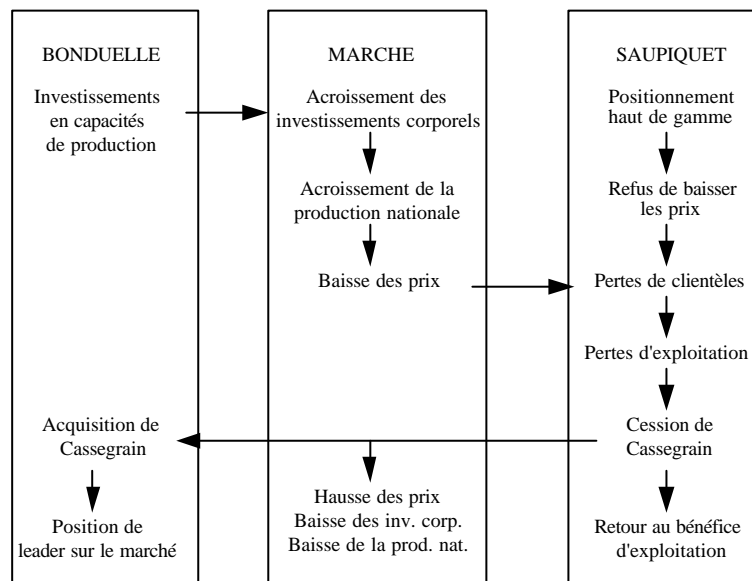
- Bonduelle mène une stratégie d'internationalisation, d'alliances et d'investissements dans des capacités de production alors que Saupiquet connaît des difficultés dans ses trois secteurs d'activité.
- Les investissements corporels et la production nationale augmentent, les prix baissent ainsi que les performances d'exploitation de Saupiquet jusqu'à ce qu'elle cède son activité de conserves de légumes à Bonduelle.
- Une fois que l'activité a été cédée, les investissements corporels et la production nationale diminuent, les prix augmentent et les performances d'exploitation de Saupiquet redeviennent positives.

L'approfondissement des données structurelles permet donc de mettre en évidence la relation directe entre les choix stratégiques effectués par Bonduelle et les conséquences de ces investissements en 1989, c'est-à-dire l'achat par Bonduelle de la marque Cassegrain. Précisément, il est possible de mettre en évidence, premièrement l'objectif de Bonduelle et les actions entreprises pour l'atteindre ; deuxièmement, les conséquences de ces actions sur le secteur et troisièmement, les conséquences des évolutions sectorielles sur la position de Saupiquet et sur son choix de céder Cassegrain (cf. figure 6) :

- L'objectif de Bonduelle est d'obtenir le leadership sur le marché français de la conserve de légume. Cet objectif, maintes fois affirmé entre 1986 et 1989 est réaffirmé *ex post* par Bruno Bonduelle quand il considère, dans le Monde du 7 décembre 1989, qu'en achetant Cassegrain, « on ne fait que rattraper son retard en France où nous n'étions pas leader alors que nous le sommes en R.F.A. (33% de parts de marché), en Belgique (60% de parts de marché) et aux Pays-Bas (25%) ». Pour atteindre cet objectif, Bonduelle s'est lancé dans un programme d'investissements corporels à l'étranger et en France.

• Ces investissements se traduisent par un accroissement très important des investissements dans le secteur (+ 45%). De 1986 à 1989, l'accroissement des capacités de production et donc l'excès d'offre sont dus à des opérations comme la réactivation, en 1987, de l'usine de Haut-Mauco (en association avec Maisadour) ou les investissements de capacité, en décembre 1988, dans les usines de Labenne et de Haut-Moco. Cet excès d'offre se traduit à son tour par une dégradation des prix jusqu'au troisième trimestre 1989.

Figure 6 – *Dynamique de la concurrence dans le secteur de la conserve de légumes*



• Ces évolutions sectorielles vont provoquer la décision de cession d'activité. En effet, le positionnement haut de gamme de la marque Cassegrain a conduit les dirigeants de Saupiquet à ne pas baisser leurs prix de vente. Cette décision a entraîné une perte de clientèle si importante que, dès le

premier semestre 1989, l'entreprise doit faire face à des déficits d'exploitation extrêmement importants. Il apparaît donc clairement que Saupiquet n'a accepté de céder Cassegrain qu'à cause de ces pertes d'exploitation (cf. figures 4 et 5) dans la conserve de légumes (sa situation étant redressée, en 1989, dans ses deux autres secteurs d'activité).

Conclusion

Peut-on attribuer une décision de cession d'activité à un concurrent, à un comportement agressif de la part de ce concurrent ? L'étude de cas montre que la décision de cession de Cassegrain au Groupe Bonduelle s'explique par les nombreuses opérations effectuées par ce groupe entre 1986 et 1989. Ces opérations ont consisté en des cessions d'activités annexes, des créations de filiales, des prises de participations, des accords de partenariat et des investissements directs dans la création de capacités de production.

Ce résultat permet de proposer une nouvelle approche des opérations de cession d'activité à une firme concurrente. Elles seraient moins le résultat d'un accroissement de l'incertitude que celui de comportements concurrentiels agressifs. Précisément, le cas montre que les entreprises qui introduisent des facteurs de déstabilisation dans leurs secteurs d'activité peuvent, ainsi, conduire les entreprises qui se contentent d'un statu quo à sortir du marché.

Cette observation conduit à une remise en cause de l'approche traditionnelle de la concurrence. En effet, dans une approche structurelle, il est considéré que les comportements agressifs n'ont d'autre effet que la diminution durable des marges dans le secteur, et, donc, la diminution des performances de toutes les firmes présentes dans le secteur [M. Porter 1982]. Le cas montre qu'il convient de dissocier les effets d'un comportement agressif sur les structures de secteur du gain que peut en retirer le concurrent agressif.

Cette dissociation peut alors être considérée comme un objet d'analyse pour les recherches futures. Les premiers travaux qui sont consacrés à cette problématique sont essentiellement menés dans le contexte anglo-saxon [T. Craig 1996 ; G. Young et al 1996] alors que l'exemple de l'acquisition de Cassegrain par le Groupe Bonduelle montre leur pertinence dans le contexte français. Il semble donc particulièrement important de développer des études sur ces comportements dans ce contexte, sous la forme d'analyses longitudinales, afin de rendre compte des effets de la dynamique de la concurrence⁷.

⁷ L'étude de cas montre ainsi que deux points semblent devoir être développés : le rôle de l'engagement dans un secteur d'activité comme facteur de déstabilisation des concurrents et le rôle des alliances comme modalité de cet engagement. En ce qui concerne le rôle de l'engagement, tout d'abord, il est remarquable de constater que la stratégie de Bonduelle se poursuit après l'acquisition de Cassegrain. 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. De la même façon, la leçon fut retenue par Saupiquet qui se désengagea ensuite de ses activités de conserves de plats cuisinés pour se recentrer sur la conserve de poissons. Ce recentrage s'accompagna d'un programme d'investissements sans précédent dans une flotte de thonier-usines très perfectionnés. En ce qui concerne les relations d'alliance comme modalité de cet engagement, les quatre accords négociés par Bonduelle avec les principaux intervenants dans le secteur ont eu un double effet. Ils ont permis, d'une part, d'accroître les capacités de production, d'autre part, d'exclure la Compagnie Saupiquet d'éventuels accords avec les principaux intervenants du secteur. Dans un marché possédant une structure d'oligopole, les stratégies d'alliance horizontales semblent autant permettre la complémentarité entre les alliés que l'exclusion durable des firmes ne faisant pas partie des premiers accords. L'échec des négociations avec Valfay-Le Breton peut ainsi être mis directement en relation avec l'accord de partenariat que Valfay-Le Breton signe avec l'UCAAB et avec Maisadour... associée avec Bonduelle.

Bibliographie

- Baum J. A. C., Korn H. J. [1996], « Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry », *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n° 2, p. 255-291.
- Bettis R. A., Weeks D. [1987], « Financial Returns and Strategic Interaction : the Case of Instant Photography », *Strategic Management Journal*, Vol. 8, n° 6, p. 549-563.
- Burns M. R. [1986], « Predatory Pricing and the Acquisition Cost of Competitors », *Journal of Political Economy*, Vol. 94, n° 2, p. 266-296.
- Chen M.-J. [1996], « Competitor Analysis and Interfirm Rivalry : Toward a Theoretical Integration », *Academy of Management Review*, Vol. 21, n° 1, p. 100-134.
- Chen M.-J., Hambrick D. C. [1995], « Speed, Stealth, and Selective Attack : How Small Firms Differ From Large Firms in Competitive Behavior », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, n° 2, p. 453-482.
- Chen M.-J., Miller D. [1994], « Competitive Attack, Retaliation and Performance : an Expectancy-Valence Framework », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, n° 2, p. 85-102.
- Cool K., Dierickx I., Jemison D. [1989], « Business Strategy, Market Structure and Risk-Return Relationships : a Structural Approach », *Strategic Management Journal*, Vol. 10, n° 6, p. 507-522.
- 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.
- D'Aveni, R. [1995], *Hypercompetition*, Paris, Vuibert.
- Détrie J. P., Garrette B. [1993], « Nivert et Carrière » in P. Dussauge, B. Garrette (éd.), *Stratégie d'entreprise, Études de cas*, Interéditions, Paris, p. 329-349.
- Duhaime I. M., Grant J. H. [1984], « Factors Influencing Divestment Decision-making : Evidence From a Field Study », *Strategic Management Journal*, Vol. 5, n° 4, p. 301-318.

- Fudenberg D., Tirole J. [1986], « A Signal-Jamming Theory of Predation », *Rand Journal of Economics*, Vol. 17, n° 2, p. 366-376.
- Gibbs P. A. [1993], « Determinants of Corporate Restructuring : the Relative Importance of Corporate Governance, Takeover Threat, and Free Cash Flow », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Special Issue, p. 51-68.
- Hamilton R. T., Chow Y. K. [1993], « Why Managers Divest – Evidence From New Zealand's Largest Companies », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, n° 6, p. 479-484.
- Hoskinsson R.E., Turk T.A. [1990], « Corporate Restructuring : Governance and Control Limits of the Internal Capital Market », *Academy of Management Review*, Vol. 15, n° 3, 459-477.
- Illinitch A. Y., D'Aveni R. A., Lewin A. Y. [1996], « New Organizational Forms and Strategies for Managing in Hypercompetitive Environments », *Organization Science*, Vol. 7, n° 3, p. 211-220.
- Markides C. [1992], « Consequences of Corporate Refocusing : Ex Ante Evidence », *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n° 2, p. 396-412.
- Markides C. [1997], « Diversification, Restructuring and Economic Performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 16, n° 2, p. 101-118.
- Markides C., Singh H. [1997], « Corporate Restructuring : a Symptom of Poor Governance or a Solution to Past Managerial Mistakes », *European Management Journal*, Vol. 15, n° 3, p. 213-219.
- McGee J. S. [1958], « Predatory Price Cutting, the Standard Oil (N.J.) case », *Journal of Law and Economics*, Vol. 1, p. 137-169.
- Milgrom P. , Roberts J. [1987], « Informational Asymmetries, Strategic Behavior and Industrial Organization », *American Economic Review, Papers and Proceedings*, Vol. 77, n° 1, p. 184-193.
- Oster S. M. [1990], *Modern competitive analysis*, New York, Oxford University Press.
- Porac J. F., Thomas H., Wilson F., Paton D., Kanfer A. [1995], « Rivalry and the Industry Models of Scottish Knitwear Producers », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, n° 2, p. 203-277.
- Porter, M. [1982], *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Économica.

Porter M. E. [1984], «Strategic Interaction : some Lessons From Industry Histories for Theory and Antitrust Policy», in R. B. Lamb (éd.), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, p. 415-445.

Scherer F. M. [1980], *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Chicago, Rand McNally Boston.

Scherer F. M., Ross D. [1990], *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Boston, Houghton Mifflin.

Shleifer A., Vishny R.W. [1991], «Takeovers in the '60s : Evidence and Implications », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Special Issue, p. 51-59.

Smith K. G., Grimm C.M., Gannon M. J. [1993], *Dynamics of Competitive Strategy*, Newbury Park, CA : Sage.

Teece D. J., Pisano G., Shuen A. [1997], «Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n° 7, p. 509-533.

Tirole J. [1988], *The Theory of Industrial Organization*, MIT Press, Cambridge.

Young G., Smith K. G., 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.