

# Agresser un concurrent pour le sortir du marché : une étude de cas

---

Frédéric LE ROY

*Université de Montpellier 1*

*Classification JEL* : L110, L120

*Correspondance* :

Université de Montpellier I, ISEM, avenue de la Mer,  
BP 9659, 34 054 Montpellier Cedex 1  
Tél. : 04 67 15 85 37 – Fax : 04 67 15 85 10  
E-mail : f.le\_roy@isem.univ-montp1.fr

*Résumé* : Cette recherche a pour objectif de s'interroger sur les liens entre l'agressivité concurrentielle et la sortie de marché. Par l'étude approfondie d'un cas, elle montre comment deux firmes ont délibérément éliminé du marché leurs deux principaux concurrents pour se retrouver en situation de duopole et, ainsi, contrôler l'évolution des prix pour accroître leurs performances. Elle montre également les processus d'interdépendance qui rendent instables les triopoles ou quadriopoles, relativement aux possibilités d'entente stable et profitable dans les duopoles.

*Mots clés* : agressivité concurrentielle – sortie de marché – duopole – entente.

*Abstract* : This research aims to wonder about the bonds between competing aggressiveness and the exit of market. By the thorough study of a case, it shows how two firms deliberately eliminated from the market their two principal competitors to find themselves in situation of duopoly and, thus, to control the trend of prices to increase their performances. It also shows the processes of interdependence which make unstable the triopolies or quadriopolies, relative to the possibilities of stable and advantageous agreement in the duopolies.

*Key words* : competitive aggressiveness – market exit – duopoly – collusion.

Dans un contexte de « capitalisme sauvage », marqué par des personnages aussi contestés que Rockefeller ou Morgan, l'analyse économique s'est très tôt interrogée sur les comportements concurrentiels agressifs (Debouzy 1972). Précisément, les économistes ont posé la question de la rationalité de pratiques « prédatrices », qui consistent à tenter d'éliminer ses rivaux du marché, notamment par des baisses de prix, afin de se retrouver en situation de monopole et d'augmenter ses performances à moyen terme (Gundlach 1990 ; Kate et Niels 2002 ; Ordover et Saloner 1989).

Ce débat entre économistes trouve un écho en sciences de gestion dans des recherches récentes portant sur les nouvelles formes de concurrence (Craig 1996 ; D'Aveni 1995 ; Young et *al.* 1996). Pour des auteurs comme D'Aveni (1995), la concurrence contemporaine serait caractérisée par des comportements très agressifs des firmes rivales. Plutôt que de tenter, comme dans la vision traditionnelle, d'éviter l'affrontement afin de ne pas provoquer de dégradation générale des marges dans un secteur (Porter 1982), les firmes auraient tout intérêt à agresser leurs rivaux, à être les premières à tenter de les déstabiliser et les obliger à sortir du marché.

Dans cette perspective, les questions posées dans cette recherche sont les suivantes. Peut-on effectivement observer des comportements fondés sur une volonté de nuire à un ou plusieurs concurrents ? Ces comportements conduisent-ils effectivement à des décisions de sortie des firmes rivales ? Ces sorties améliorent-elles les positions et donc les performances des firmes agressives ? Pour répondre à ces questions un cas sera étudié de façon approfondie. Nous montrerons comment deux firmes ont délibérément éliminé du marché deux de leurs concurrents, pour se retrouver en situation de duopole, afin de contrôler l'évolution des prix et d'accroître de façon très sensible leurs performances.

## **1. Fondements théoriques**

### ***1.1. Les recherches sur les pratiques prédatrices***

La question de l'existence des pratiques prédatrices est apparue en même temps que se sont constitués les premiers trusts aux États-Unis (Gundlach 1990 ; Ordover et Saloner 1989). La question posée était la

suiivante : certaines entreprises ont-elles des comportements, en termes de prix, contraires aux intérêts des consommateurs ? Plus précisément, certaines entreprises fixent-elles des prix inférieurs à leurs coûts de production pendant une courte période afin, après la sortie de marché de leurs concurrents, de bénéficier des rentes de situation de monopole ? Plusieurs procès furent alors intentés, notamment celui contre la Standard Oil, qui conduisirent à des condamnations pour fixation de « prix prédateurs » (Burns 1986).

Par la suite, des recherches de plus en plus nombreuses, en sciences économiques, se sont centrées sur la question suivante : est-il rationnel, pour une entreprise, de tenter d'éliminer ses rivaux ?<sup>1</sup> Poser la question en termes de rationalité de la prédation conduisit, plutôt qu'à des approches empiriques défendues par certains (Burns 1986), à adopter la démarche standard de l'analyse économique. Les recherches ont donc consisté à définir, sur des marchés théoriques et pour des firmes théoriques, les conditions de rationalité d'une pratique qualifiée de prédatrice (Gundlach 1990).

Les réponses diffèrent alors selon les hypothèses retenues<sup>2</sup>. Par exemple, dans un contexte de symétrie de l'information (dans lequel les entreprises connaissent les coûts de production de leurs concurrents), les entreprises « prédatrices » et « proies » connaissent *a priori* le résultat d'une prédation et ont donc plus intérêt à fusionner qu'à s'affronter (McGee 1958). En revanche, dans un contexte d'asymétrie de l'information, dans lequel les entreprises ne connaissent pas les coûts 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 à quitter le marché (Milgrom et Roberts 1987).

De la même façon, si les auteurs font l'hypothèse d'une asymétrie des ressources financières à l'avantage des ressources internes par rapport aux ressources externes, le fait d'avoir des « poches profondes »,

---

<sup>1</sup> L'enjeu de cette interrogation est la nécessité de l'intervention des pouvoirs publics pour la protection de l'intérêt du consommateur. En effet, s'il est rationnel de tenter des manœuvres uniquement fondées sur une intention d'élimination et si les dirigeants sont bien rationnels, il est nécessaire d'intervenir pour éviter la constitution de monopoles. En revanche, s'il est irrationnel de tenter d'éliminer ses concurrents, les pouvoirs publics n'ont pas à intervenir (Williamson 1977).

<sup>2</sup> Pour une revue des travaux antérieurs sur cette question, voir Scherrer et Ross (1990), Tirole (1988), Ordober et Willig (1981), Ordober et Saloner (1989), Kate et Niels (2002).

c'est dire des ressources internes de financement supérieures à celles des concurrents, permet la réussite d'une pratique prédatrice (Fudenberg et Tirole 1986). Inversement, dans l'hypothèse d'une symétrie des ressources, avoir des ressources internes de financement plus importantes que ses rivaux ne peut être suffisant pour assurer le succès d'une « prédation ».

En effet, si les conditions d'accès aux ressources externes (par l'emprunt) sont les mêmes que les conditions d'accès aux ressources internes, une entreprise objet d'une pratique prédatrice pourra emprunter jusqu'à ce que le prédateur arrive à la limite de son seuil d'épuisement des ressources internes. Ce n'est que dans le cas d'une asymétrie des ressources financières à l'avantage des capitaux internes que la prédation est rationnelle (Fudenberg et Tirole 1986).

Ces controverses montrent la portée et les limites d'une approche fondée sur la démarche standard en économie. En changeant les hypothèses, il est possible de montrer alternativement qu'une pratique prédatrice est rationnelle et irrationnelle. Toutefois, bien que la portée de ces travaux soit limitée en sciences de gestion, du fait des spécificités de la démarche, ils mettent l'accent sur un point essentiel : la notion de calcul économique qui fonde une pratique prédatrice.

Dans cette perspective, pour Joskow et Klevorick (1979), une « pratique prédatrice » implique « *le 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* ». L'intention de nuire par calcul économique devient le principal fondement du comportement stratégique<sup>3</sup>. C'est cette logique qui fonde également les travaux sur les nouvelles formes de concurrence en sciences de gestion.

## **1.2. Une nouvelle forme de concurrence**

Dans un questionnement proche de celui des sciences économiques, plusieurs recherches en sciences de gestion s'interrogent sur l'intérêt d'un comportement délibérément agressif. Dans une première approche, nombre d'auteurs affirment, d'une part, que les firmes ont davan-

---

<sup>3</sup> Pour Sullivan (Gundlach 1990), « *the predator seeks not to win the field by greater efficiency, better service, or lower price reflective of cost saving or modest profits [...]. Its [conduct] is calculated to impose losses on other firms, not to garner gains for itself* ».

tage tendance à s'entendre plutôt qu'à s'affronter, d'autre part, que des comportements agressifs éventuels ont pour résultat essentiel la dégradation des marges sans que des concurrents quittent le marché (Brandemeyer et Schmidt 1995 ; Garda et Marn 1994 ; Porter 1982). Les « guerres de prix » sont alors considérées comme le résultat d'un mauvais calcul de la part des firmes agressives (Brandemeyer et Schmidt 1995 ; Porter 1982) ou comme le résultat d'une paranoïa des concurrents (Garda et Marn 1994).

Inversement, dans une seconde approche, il est considéré que de nombreux secteurs sont le théâtre d'affrontements concurrentiels de plus en plus violents (Brahm 1995 ; D'Aveni 1995 ; Hinthorne 1996). Cette « concurrence destructrice » est attribuée alternativement aux aides gouvernementales (Brahm 1995), à l'adoption de « valeurs prédatrices » par les dirigeants (Hinthorne 1996) ou à une évolution générale des marchés vers « l'hypercompétition » (D'Aveni 1995).

Cette hypercompétition serait une évolution récente des marchés vers une concurrence très agressive, dans laquelle le caractère soutenable d'un avantage concurrentiel dépendrait de la rapidité des actions concurrentielles et de la capacité à déstabiliser les rivaux (Ferrier 2001 ; Young et *al.* 1996). Dans ces marchés en constant déséquilibre, dont il n'est pas possible de prédire l'évolution, les entreprises performantes seraient celles qui introduisent les facteurs de déstabilisation (D'Aveni 1995).

En effet, les entreprises qui ne cherchent pas délibérément à déstabiliser leurs concurrents vont, elles-mêmes, être l'objet de manœuvres agressives et, donc, connaître de graves difficultés<sup>4</sup>. Ces difficultés seront d'autant plus importantes que leurs réponses aux tentatives de déstabilisation de leurs concurrents seront mal appropriées, incomplètes ou trop lentes (Bauer et Snow 1996). Il est donc recommandé d'être le premier à se livrer à des manœuvres agressives afin d'éviter d'être soi-même l'objet d'une manœuvre de déstabilisation (D'Aveni 1995).

Dans ce contexte, les analyses traditionnelles de la concurrence s'appliquent difficilement. Par exemple, Young et *al.* (1996) montrent que les stratégies d'alliance ne doivent plus être considérées comme un moyen de réduire la concurrence (conception traditionnelle des ententes) mais comme un moyen de déstabiliser les concurrents qui ne font

---

<sup>4</sup> Pour des études de cas de manœuvres de déstabilisation réussies, voir Baumard et Ibert (1998), Guillotreau et Le Roy (2000), Ibert (2002) et Le Roy (1998, 2002).

pas partie de l'alliance : ces stratégies renforcent donc le caractère « hyperconcurrentiel » d'un secteur. De la même façon, Craig (1996) montre que l'innovation-produit ne doit plus être considérée comme un moyen de se différencier afin de réduire la concurrence à laquelle est exposée l'entreprise, mais comme un moyen de déstabiliser les concurrents présents dans le même secteur d'activité.

### ***1.3. Les questions de recherche***

La différence fondamentale entre les travaux sur les pratiques prédatrices et les recherches sur l'hypercompétition est leur finalité. Pour l'analyse économique, l'objectif est de trancher sur la question du bien-être du consommateur, et d'influencer les textes et les pratiques juridiques. Dans les travaux en sciences de gestion, il s'agit de mieux comprendre les comportements des firmes en situation de rivalité concurrentielle, sans poser la question de l'intérêt du consommateur, afin d'aider les dirigeants dans leurs décisions stratégiques. Du fait de ces finalités :

1) les premiers se situent essentiellement sur le plan de la rationalité de la décision ; il s'agit de déterminer la mesure dans laquelle un comportement fondé sur une intention de nuire est théoriquement rationnelle ;

2) les seconds se placent sur le plan des comportements et des résultats de ces comportements ; il s'agit de déterminer la mesure dans laquelle un comportement agressif conduit effectivement à des performances supérieures.

Gultignan et Gundlach (1996) proposent de les réunir en s'affranchissant les premiers de la question de l'intérêt du consommateur tout en fondant la définition des comportements agressifs, dans les seconds, sur l'intention de nuire. Précisément, pour Gultignan et Gundlach (1996) :

– un comportement agressif est fondé sur l'anticipation d'une sortie de marché d'un ou de plusieurs concurrents, ce qui permettra à la firme agressive d'accroître ses profits à long terme ;

– cette intention conduit à une baisse des prix temporaire, c'est-à-dire un sacrifice économique à court terme pour la firme agressive ;

– la conséquence de ce comportement agressif est la dégradation des performances d'un ou de plusieurs concurrent.

Peut-on effectivement observer cette séquence dans le contexte économique ? Peut-on mettre en évidence des intentions hostiles qui se traduisent par des comportements agressifs ? Peut-on faire un lien entre ces comportements et les difficultés pour les firmes agressées ? Peut-on faire un lien entre ces difficultés et la décision de sortie de marché ? Peut-on, enfin, montrer que ces sorties entraînent une amélioration des performances des firmes agressives ? C'est à ces questions que nous tenterons de répondre en étudiant de façon approfondie les comportements des firmes dans un secteur de produits de grande consommation.

## 2. La méthode de recherche

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 est alors l'étude de cas (Bettis et Week 1987 ; Craig 1996 ; Ilinitich 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 et à les « trianguler » (Eisenhardt 1989 ; Yin 1989). La recherche d'information s'est poursuivie 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). Les données ont été obtenues par 1) des sources secondaires publiques fournies par des organismes d'État, par des syndicats professionnels et par les revues professionnelles, 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.

Ces données ne peuvent pas toutes être considérées de la même façon. La plupart des données secondaires sont accessibles à tous et peuvent être reproduites avec leurs références dans le texte. En revanche, une partie des documents privés et la plupart des entretiens sont confidentiels. Les questions posées dans cette recherche, susceptibles de relever du droit de la concurrence, sont par nature extrêmement sensibles dans le monde des affaires. Nous ne communiquerons donc pas l'origine de ces sources tout en signalant quand nous les utilisons. De

la même façon, nous ne nommerons ni le secteur, ni les entreprises, ni les personnes impliquées.

### **3. La duopolisation du secteur**

#### **3.1. Le secteur**

Le secteur étudié, que nous nommerons Poseidonis, représente pour l'année 2001 en France, un chiffre d'affaires estimé de 800 millions d'euros pour une fabrication de 1 135 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).

Une des particularités de ce secteur est que les principaux industriels européens sont français. Les seuls concurrents internationaux de taille comparables sont américains et distribuent leurs produits essentiellement en Amérique du Nord. Sur le marché français, après la sortie d'un concurrent important en 1989, les quatre acteurs principaux sont le groupe Alpha, le groupe Bêta, Gamma et Delta (cf. tableau 1).

Le groupe Alpha est un groupe familial, introduit sur le second marché, et spécialisé dans le secteur et des secteurs proches. Il commercialise ses produits sous la marque Alpha, la marque Alphaplus (achetée au concurrent sortant en 1989), les MDD et les MPP. Bêta est un groupe coopératif fortement diversifié qui commercialise ses produits sous la marque Bêtaplus et sous les MDD et MPP. Gamma est une coopérative spécialisée dans le secteur qui commercialise ses produits uniquement sous des MDD et des MPP. Delta est une PMI qui appartient à la coopérative Brocéliande et qui commercialise également ses produits uniquement sous des MDD et des MPP.

Dans les années 1990, les deux leaders de marché français sont le groupe Alpha et le groupe Bêta. En 1998, Alpha est le leader européen de l'industrie. Fortement internationalisé, son chiffre d'affaires global est de 713,4 millions d'euros et le secteur Poseidonis représente 61 % de ce chiffre d'affaires. Bêta est une coopérative diversifiée qui réalise 1,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires global pour 168 millions d'euros de ventes annuelles dans le secteur. Gamma et Delta sont de



bien plus petite taille, puisque Gamma a une production de 135 000 tonnes pour un chiffre d'affaires de 76,2 millions d'euros et que Delta réalise un chiffre d'affaires de 54,9 millions d'euros pour une production de 100 000 tonnes dans le secteur.

**Tableau 1 –** *Les principaux intervenants dans le secteur Poseidonis en France à la fin des années 1990*

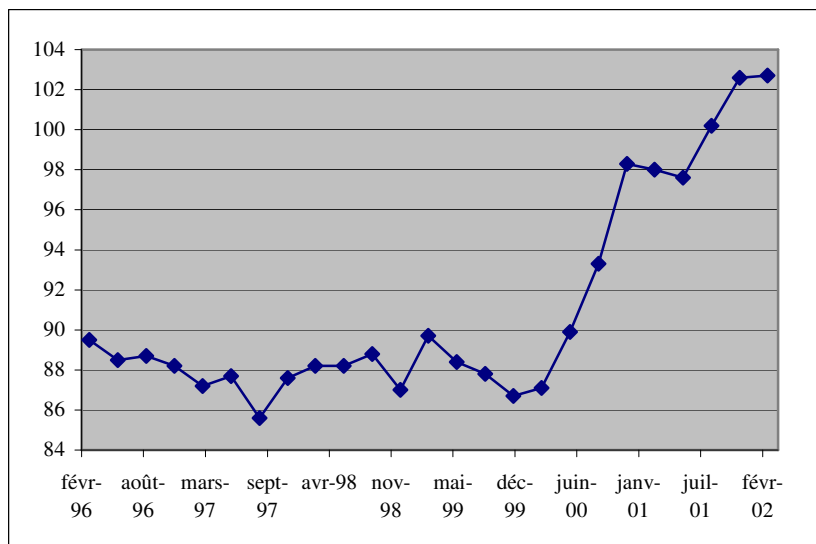
	Alpha	Bêta	Gamma	Delta
Statut juridique	Groupe familial côté	Groupe coopératif	Coopérative	Filiale d'une coopérative
CA global (en millions d'euros)	713,4	1 100	76,2	54,9
CA secteur (en millions d'euros)	435 (65 %)	168 (15 %)	76,2 (100 %)	54,9 (100 %)
Zone de distribution	Internationale (n° 1 européen)	Internationale	Nationale	Nationale
Marques	MP, MDD et MPP	MP, MDD et MPP	MDD et MPP	MDD et MPP

En octobre 1999, dans un contexte de forte guerre des prix (cf. figure 1), les deux *leaders* du secteur font l'acquisition des deux suiveurs. Précisément, le groupe Alpha fait l'acquisition de Gamma pour un montant annoncé de 15 millions d'euros et Bêta fait l'acquisition de Delta (le montant est confidentiel). Assez rapidement, le groupe Alpha 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 des prix 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 continue (cf. figure 1).

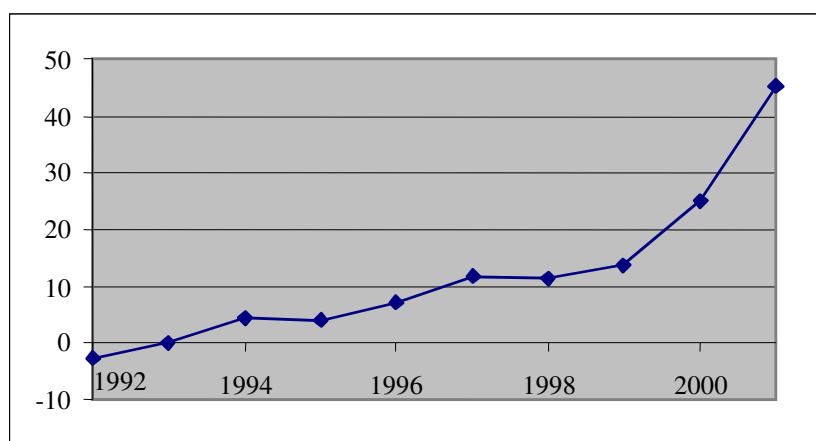
À la suite de cette envolée des prix, les résultats du groupe Alpha s'améliorent de façon très sensible (cf. figure 2). L'évolution la plus spectaculaire est celle du cours de l'action, puisque, entre mars 2000 et juillet 2001, le gain est 207 %<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Nous ne retiendrons que les résultats du groupe Alpha. Ceux de Bêta sont plus difficiles à lire étant donné sa forte diversification et son statut de coopérative.

**Figure 1** – *Indice trimestriel des prix de vente industriels dans le secteur Poseidonis en France, base 100 en 1990 (source : services de l'INSEE)*



**Figure 2** – *Les évolutions du résultat net du groupe Alpha en millions d'euros (source : rapport d'activité)*



### **3.2. Les acquisitions d'octobre 1999**

Il y a donc bien plusieurs éléments de la séquence évoquée par Gultignan et Gundlach (1996) :

- une guerre des prix tout au long de la deuxième moitié des années 1990 ;
- une sortie de plusieurs concurrents ;
- une nette remontée des prix après les sorties de marchés ;
- une nette amélioration des performances des firmes restées dans le secteur.

La question déterminante qu'il convient de traiter est celle de l'intentionnalité de la séquence. Les dirigeants de Alpha et de Bêta ont-ils délibérément déclenché une guerre de prix dans l'espoir de voir sortir les deux concurrents les plus petits et, ensuite, de pouvoir imposer aux distributeurs des hausses très fortes des prix ?

Pour répondre à ces questions, une première analyse portera sur les sources publiques, qui montreront peu d'éléments nouveaux. Une deuxième analyse, fondée sur des sources confidentielles, conduira à des interprétations plus tranchées.

## **4. Les déterminants de la guerre des prix**

### **4.1. Les mouvements stratégiques entre 1994 et 2000**

L'entreprise qui effectue le plus de mouvements stratégiques dans les années 1990 est incontestablement le groupe Alpha. Toutes ces manœuvres se traduisent par un budget d'investissements en constante augmentation : de 19,2 millions d'euros en 1992 à 55 millions d'euros en 1999.

L'entreprise poursuit tout d'abord son développement international. En 1994, le groupe Alpha prend en location-gérance dans une entreprise de Pologne d'une capacité de production de 25 000 tonnes. La même année, la filiale hongroise de Alpha 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 1997, Alpha signe un accord de *joint-venture* avec Sciencia, numéro un du secteur Atlantique au Chili, en vue de débiter une production locale de matières premières. Enfin, en novembre 2000, Alpha fait l'acquisition du groupe Corrida 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. En novembre 1994, le groupe Alpha annonce un programme d'investissement sur trois ans, pour développer ses activités industrielles dans le Sud-ouest : 7,3 millions d'euros pour l'usine de Platane, détenue par Alpha et une autre société, 4,9 millions d'euros à Laroque et 1,7 millions d'euros chez Bonbon, filiale de Alpha. En février 1996, Alpha fait un investissement commun avec un producteur de matières premières de 13,7 à 15,3 millions d'euros sur trois ans.

Sur le plan des investissements immatériels, en octobre 1994, le Tournevis Alphaplus, racheté au concurrent sortant, fait son apparition dans un nouveau *spot* publicitaire qui est diffusé du 20 novembre au 9 décembre, soit un investissement de 1 million d'euros. En septembre 1995, le groupe Alpha se dote d'une nouvelle identité graphique pour l'ensemble de ses *packagings* européens. En 1995, le budget marketing de Alpha fait un bond de 30 %, pour s'établir à 27,5 millions d'euros.

Son concurrent principal, Bêta 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 Vannes. Les autres concurrents restent également relativement inactifs, sauf en décembre 1997, quand le groupe italien Lazio, le groupe Gamma et la coopérative Mortadelle se regroupent au sein de Laziogamma. Lazio est numéro un en Italie dans deux secteurs et Mortadelle intervient dans le secteur Poseidonis. Laziogamma est une structure de commercialisation, qui a pour objectif de générer 106 millions d'euros de chiffre d'affaires.

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

En synthèse de ces mouvements publics, il faut remarquer que Alpha est de loin l'entreprise la plus active, que ce soit en France ou à l'étranger. Bêta fait très peu de publicité de ses actions éventuelles et les deux autres concurrents sont inactifs ou impliqués dans des regrou-

pements qui semblent plus défensifs. Toutefois, rien ne permet de montrer une éventuelle intention de nuire de la part de Alpha ou de Bêta.

#### **4.2. Les motivations des mouvements stratégiques**

Un premier groupe de témoins, proche des firmes Alpha et Bêta, interprète les événements comme la conséquence d'évolutions structurelles. Par exemple, pour les dirigeants actuels de Alpha, les acquisitions de Gamma et de Delta correspondent à une « *nécessaire restructuration de la profession* ». De même, pour le dirigeant actuel du principal syndicat professionnel (financé essentiellement par Alpha et Bêta), « *il fallait bien que les prix remontent après des prix exceptionnellement bas dans les années 1990* ».

Une toute autre interprétation est fournie par d'autres témoins, plus éloignés, lors de l'étude, des intérêts de Alpha et Bêta. Les groupes Alpha et Bêta se seraient clairement entendus afin d'éliminer leurs rivaux et de se partager le marché. Par exemple, pour l'un d'entre eux, le secteur Poseidonis « *a été l'objet d'un véritable Yalta en octobre 1999* ».

Pour bien comprendre les évolutions, il convient de distinguer deux marchés : le marché des marques et le marché des MDD et MPP. La guerre des prix a eu lieu essentiellement sur les MDD, pour lesquelles Alpha et Bêta « *ont volontairement attaqué sur ce marché de la MDD détenu essentiellement par Delta et par Gamma* ».

Très précisément, à la fin de l'année 1998, les distributeurs exigent de Alpha et Bêta une baisse des prix des MDD de 2 %, « *sans que ces deux groupes ne sachent à qui attribuer cette exigence : à la grande distribution qui aurait demandé des prix plus bas à tous les concurrents, ou à Delta et à Gamma, qui auraient fait de meilleures offres* ». Pour réagir à cette baisse des prix, l'état-major de Alpha décide, plutôt que de baisser les prix de 2 %, de pratiquer d'un coup une baisse des prix bien plus importante, dans l'espoir d'éliminer les concurrents les plus faibles.

Par suite, la chute des prix est forte pour les MDD et faible pour les marques propres. Les spécialistes de la MDD souffrent donc plus que ceux qui ont des MDD et des marques propres. Delta et Gamma se retrouvent en position très difficile et sont contraints d'envisager de céder leurs actifs. Alpha et Bêta se mettent alors d'accord pour se partager ces acquisitions. Bêta n'achète Delta qu'à la condition que Alpha achète Gamma, dans le cadre de ce qu'un autre témoin clé nomme « *un*

*pacte croisé entre Alpha et Bêta* ». Cet accord « est une condition suspensive : les gens du Sud (Bêta-Delta) et les gens du Nord (Alpha-Gamma) se regroupent de façon concertée ».

Pour faciliter le rachat de Gamma par Alpha, le directeur général de Gamma, M. Maldini, est approché par Alpha. Le PDG de Alpha demande à M. Maldini que Lazio vende Gamma à Alpha. En contrepartie, Alpha s'engage à le recruter au poste de directeur général de la MDD chez Alpha (dont l'activité double), avec des *stocks options*. Anticipant une forte montée des prix et donc des actions de Alpha après la cession, M. Maldini convainc son président, M. Rossi de revendre Gamma à Alpha.

La grande distribution a alors envisagé de répondre de façon agressive à ces acquisitions, en attaquant Alpha et Bêta en justice pour entente illicite. Or, l'époque était à la fusion de Carrefour et de Promodes et à la constitution de la super centrale d'achat Casino (Opéra), ce qui plaçait les distributeurs en position d'être eux-mêmes attaqués en justice. La grande distribution n'a donc pas introduit de recours et a augmenté ses prix de 20 %. La rétorsion des distributeurs s'est faite sur d'autres produits commercialisés par Alpha et Bêta.

Il y a donc clairement une intention de nuire, un véritable calcul économique de pertes financières à court terme, dans l'espoir de pousser un concurrent à sortir du secteur, et de tirer profit à moyen terme d'un duopole concerté<sup>6</sup>. Ce qui conduit à s'interroger sur les vertus du duopole pour les industriels.

## **5. De l'instabilité d'un triopole, de la stabilité d'un duopole**

L'étude du cas, dans ses données matérielles, montre tout l'intérêt, pour une entreprise, d'arriver à une situation de duopole. L'acquisition

---

<sup>6</sup> Il n'est pas possible ici de produire une preuve absolue de l'intention de nuire. Les comportements étudiés peuvent être considérés comme illégaux, que ce soit sous une qualification d'abus de position dominante lors du déclenchement de la guerre des prix, ou d'entente entre les deux principaux opérateurs depuis octobre 1999. Ces deux opérateurs, et leurs affiliés, ne reconnaîtront donc jamais leur intention de nuire à leurs concurrents pour arriver à la situation de duopole concerté. Seule une juridiction spécialisée comme le Conseil de la concurrence, disposant de moyens d'investigations comme la saisie de documents internes, pourrait éventuellement apporter une preuve irréfutable. Il s'agit donc, dans l'article, de la propre conviction de l'auteur, fondée sur l'ensemble des matériaux empiriques collectés.

simultanée par Alpha et Bêta de Gamma et de Delta se traduit par une augmentation si importante et si durable des prix des produits et de leurs performances qu'elle ne peut être comprise, sans prononcer de jugement sur le bien-être du consommateur, que comme une manœuvre très avantageuse pour les firmes restant dans le secteur.

L'analyse des données confidentielles montre que cette amélioration des performances après l'acquisition est intégrée dans le calcul économique des firmes qui vont rester dans le secteur. Elle est à l'origine de l'aggravation de la guerre des prix et, donc, de la décision de cession d'actif prise par Gamma et Delta.

Dans cette interprétation, le duopole apparaît comme un état souhaitable et souhaité par les *leaders* du secteur, 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 marché.

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. À cette fin, nous prendrons un exemple fictif, qui correspond à des pratiques décrites dans les sources 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 les 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'entrevues informelles. Les dirigeants des trois firmes affirment qu'ils n'ont pas fait cette offre. Ce qui signifie soit que 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 toujours 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. Le duopole, en revanche, permet beaucoup moins cet opportunisme et incite à l'entente. Si un distributeur annonce une offre de prix inférieure à celle qui avait été décidée conjointement par les deux concurrents, il leur est aisé de se concerter et de proposer ensemble non pas une baisse mais une hausse des prix. C'est ce qu'ont fait immédiatement Alpha et Bêta après la sortie de Delta et de Gamma.

## 6. Implications

Ce résultat a de fortes implications managériales à la fois pour les producteurs et pour les distributeurs. Pour les producteurs, il va clairement dans le sens d'une incitation à la duopolisation délibérée d'un secteur. L'envolée du cours de l'action de Alpha, alors que l'entreprise était considérée comme positionnée dans un secteur jugé par les analystes financiers comme peu rentable jusqu'en 1999, montre tout l'intérêt qu'a une firme à tenter d'éliminer ses rivaux jusqu'à aboutir à une situation de duopole.

Les propos normatifs des tenants de l'hypercompétition (Craig 1996, D'Aveni 1995, Young et *al.* 1996), affirmant la nécessité d'être les premiers à agresser délibérément ses concurrents, sont confirmés dans cette étude. De la même façon, la séquence proposée par Gultigian et Gundlach (1996) montre toute sa pertinence dans le cas étudié. L'intention délibérée d'éliminer un concurrent pour voir ses perfor-



mances augmenter à moyen terme semble un raisonnement économique fondé.

Pour les distributeurs, l'enjeu est clairement d'éviter que ce type de séquence ne se produise. De façon paradoxale, les pressions à la baisse des prix qu'ils exercent sur leurs fournisseurs peuvent grandement provoquer et faciliter le processus mis en évidence dans cette recherche. *In fine*, par disparition des concurrents qui ne peuvent suivre la baisse des prix, le risque est d'être confronté à des secteurs composés des deux producteurs les plus puissants, engagés dans une relation d'entente stable, et qui ont alors les moyens de peser sur les prix à la hausse.

Les distributeurs semblent avoir pris conscience de ce danger, puisqu'ils maintiennent volontairement des fournisseurs aux offres parfois moins attractives, dans l'objectif de déconcentrer la structure d'offre. Des PME sont volontairement maintenues parmi leurs fournisseurs alors que de grands groupes mondiaux, aux conditions de coûts plus avantageuses, peuvent proposer de bien meilleurs prix. Ces PME peuvent même, dans certains cas, bénéficier d'un soutien financier, ou d'apports en compétences, de la part de leurs distributeurs.

Dans cette perspective, il faut remarquer que les distributeurs se mêlent de la définition des structures de secteur, ce qui est davantage, *a priori*, du ressort des autorités de la concurrence. La dernière implication de cette recherche relève donc du droit de la concurrence et de son application. Située dans le domaine des sciences de gestion, cette recherche a volontairement évacué de son champ les questions d'optimum, d'équilibre et de bien-être du consommateur. Toutefois, elle va clairement dans le sens de ceux qui, dans le domaine des sciences économiques, affirment la rationalité et donc la probabilité de pratiques concurrentielles fondées sur une intention de nuire aux rivaux (Fudenberg et Tirole 1986 ; Milgrom et Roberts 1987). Bien loin d'être un calcul irrationnel, les manœuvres éliminatoires sont arrivées au résultat espéré par leurs initiateurs, soit un contrôle beaucoup plus fort des prix de vente et une envolée des performances financières.

## Conclusion

Cette recherche avait pour objectif de s'interroger sur les liens entre l'agressivité concurrentielle et la sortie de marché. Elle montre, comme le proposent Gultignan et Gundlach (1996), qu'une entreprise peut, de

façon délibérée, contraindre ses concurrents à sortir du marché, et améliorer de façon très forte ses propres performances à moyen terme. Elle va clairement dans le sens d'une justification des comportements de marchés agressifs affirmée par les tenants de l'hypercompétition (D'Aveni 1995).

Au-delà des résultats attendus, elle permet de montrer les processus d'interdépendance qui rendent instables les triopoles ou quadriopoles, relativement aux possibilités d'ententes stables et profitables dans les duopoles. Elle permet de comprendre l'intérêt qu'ont les firmes à tenter de provoquer délibérément des situations de duopole... et l'intérêt des distributeurs à éviter cette situation.

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.

La deuxième interrogation vient de l'utilisation de sources confidentielles pour mettre en évidence les intentions des acteurs. Les sources publiques permettent de décrire les manœuvres des firmes mais ne permettent pas de se prononcer sur les objectifs à l'origine de ces manœuvres. S'en tenir aux sources publiques, comme c'est couramment le cas dans les recherches, rend difficile toute compréhension globale des stratégies des firmes.

Il faudrait donc réfléchir de façon plus approfondie sur les méthodes qui permettent de comprendre des phénomènes particulièrement sensibles pour les entreprises, soit des phénomènes sur lesquels l'information est par nature informelle, dissimulée, voire délibérément manipulée. Le risque est sinon d'aboutir à des modélisations purement théoriques, comme dans les recherches en sciences économiques (Gundlach 1990, Ordover et G. Saloner 1989), ou à des travaux uniquement comportementaux, comme dans la plupart des recherches sur la concurrence en sciences de gestion (Smith *et al.* 1992, Young *et al.* 1996).

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.

## Bibliographie

- Bauer J.H. et Snow C.C. (1996), « Responding to Hypercompetition : the Structure and Processes of a Regional Learning Network Organization », *Organization Science*, vol. 7, n° 3, p. 413-427.
- Baumard P. (2000), *Analyse stratégique, mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Dunod.
- Baumard P. et Ibert J. (1998), « Knowledge-Sharing in Strategically Interdependent Situations : Enacting Collective Assumptions to Escape Retaliation », *Academy of Management Meetings, Division Business Policy and Strategy*.
- 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.
- Brahn R. (1995), « National Targeting Policies, High-technology Industries, and Excessive Competition », *Strategic Management Journal*, vol. 16, Special Issue, p. 71-91.
- 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 M.R. (1986), « Predatory Pricing and the Acquisition Cost of Competitors », *Journal of Political Economy*, vol. 94, n° 2, p. 266-296.
- 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), *Hypercompétition*, Vuibert.
- Debouze M. (1972), *Le capitalisme « sauvage » aux États-Unis*, Seuil.

- 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.
- Fundenberg D. et Tirole J. (1986), « A "Signal-jaming" Theory of Predation », *Rand Journal of Economics*, vol. 17, p. 366-376.
- Garda R. et Marn M. (1994), « Comment échapper à la guerre des prix », *L'Expansion Management Review*, printemps, p. 6-13.
- Guillotreau P. et Le Roy F. (2000), « La guerre du thon ou l'élévation des coûts des concurrents par l'intégration verticale », *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, n° 62, p. 53-62.
- Guiltinan J.P. et Gundlach G.T. (1996), « Aggressive and Predatory Pricing : A Framework for Analysis », *Journal of Marketing*, vol. 60, n° 3, p. 87-102.
- Gundlach G.T. (1990), « Predatory Practices in Competitive Interaction : Legal Limits and Antitrust Considerations », *Journal of Public Policy and Marketing*, vol. 9.
- Hinthorne T. (1996), « Predatory Capitalism, Pragmatism, and Legal Positivism in the Airlines Industry », *Strategic Management Journal*, vol. 17, n° 4, p. 251-270.
- Ibert J. (2002), « De la concurrence au conflit irréductible : dynamiques économiques et psychosociologiques », in F. Le Roy (éd.), *La concurrence : entre affrontement et connivence*, Vuibert, p. 27-62.
- 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.
- Kate A.T. et Niels G. (2002), « On the Rationality of Predatory Pricing : The Debate between Chicago and post-Chicago », *Antitrust Bulletin*, vol. 47, n° 1, p. 1-24.
- Le Roy F. (1998), « Dynamique de la concurrence et cession d'activité : le cas de la cession de Cassegrain (Compagnie Saupiquet) au Groupe Bonduelle », *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*, Économica.

- Le Roy F. (2002), « Pousser un concurrent à sortir du secteur : la stratégie de création de capacités de production excessives », in F. Le Roy (éd.), *La concurrence : entre affrontement et connivence*, Vuibert.
- MacGee J. (1958), « Predatory Pricing Cutting : The Standard Oil (NJ) case », *Journal of Law and Economics*, vol. 1, p. 837.
- Milgrom P. et Roberts J. (1987), « Informational Asymmetries, Strategic Behavior and Industrial Organization », *American Economic Review, Papers and Proceedings*, vol. 77, n° 1, p. 184-193.
- Ordover J.A. et Saloner G. (1989), « Predation, Monopolization and Antitrust », in R. Schmalense et R.D. Willig, *Handbook of Industrial Organization*, vol. 1, Elsevier Science Publisher, p. 545-596.
- Ordover J.A. et Willig R.D. (1981), « An Economic Definition of Predation : Pricing and Product Innovation », *Yale Law Journal*, vol. 91, p. 8-53.
- Porter M. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Économica.
- Scherrer F.M. et Ross D. (1990), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Houghton Mifflin.
- Smith K.G., Grimm C.M. et Gannon M.J. (1992), *Dynamics of Competitive Strategy*, Sage Publications.
- Strauss A. et Cobin J. (1990), *Basics of Qualitative Research*, Sage.
- Telser L.G. (1966), « Cutthroat Competition and the Tong Purse », *Journal of Law and Economics*, vol. 9, p. 259-277.
- Tirole J. (1988), *The Theory of Industrial Organization*, MIT Press.
- Williamson O.E. (1977), « Predatory Pricing : A Strategic and Welfare Analysis », *Yale Law Journal*, vol. 87, n° 7, p. 284-340.
- Yin R.K. (1989), *Case Study Research : Design and Methods*, 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.