LES CAHIERS DE L'ARTEMIS

1999

Les comportements concurrentiels comme objets d'étude

Patrice Guillotreau et Frédéric Le Roy
(Coord.)

Préface de Michel Glais

ASSOCIATION DE RECHERCHES THÉMATIQUES EN ÉCONOMIE ET

ARTEMIS est une association loi 1901 qui regroupe des chercheurs en sciences sociales travaillant sur l'entreprise et ses environnements. L'association a pour but de participer au développement des savoirs et des méthodes de recherche dans les domaines de l'organisation du travail, du management des entreprises, des stratégies et des structures industrielles. L'objectif est de faire dialoguer des méthodologies de recherche différentes à partir de la confrontation des résultats d'étude de terrain réalisés par des chercheurs appartenant au champ des sciences sociales. L'association organise notamment, à l'initiative de ses adhérents, des *Séminaires Thématiques ARTEMIS* qui sont l'occasion d'échanger et de travailler en petits groupes sur des recherches en cours ou en voie de finalisation portant sur un même objet ou utilisant une même méthodologie. Une fois discutés et approfondis, ces travaux peuvent faire l'objet d'une diffusion à travers *Les Cahiers de l'ARTEMIS.*

Comité de rédaction provisoire :

Mathieu Detchessahar, Patrice Guillotreau,
Lionel Honoré, Frédéric Le Roy

Comité scientifique :

En cours de constitution

Prochain numéro des Cahiers de l'Artemis :

« Modèles conventionnalistes des organisations et recherches en gestion »

Les comportements concurrentiels comme objets d'étude

LES CAHIERS DE L'ARTEMIS

Les comportements concurrentiels comme objets d'étude

Patrice Guillotreau et Frédéric Le Roy
(Coordonnateurs)

Préface de Michel Glais

n° 1

1999

Université de Nantes

Faculté des sciences économiques et de gestion

Chemin de la Censive du Tertre, BP 52231
44322 Nantes Cedex 3

AVANT-PROPOS

Ce numéro reprend les communications présentées lors d'une journée de réflexion sur les comportements concurrentiels organisée à la faculté de sciences économiques et de gestion de l'université de Nantes le 20 novembre 1998. Cette journée d'études et la coordination du présent numéro ont reçu le soutien de :

- la faculté des sciences économiques et de gestion de Nantes
- le laboratoire d'économie et de gestion de Nantes Atlantique (LEN)
- le centre d'observation et de recherches sur les ressources aquatiques et les industries du littoral (CORRAIL)
- le laboratoire de gestion des organisations de Nantes (LAGON)

Nous adressons aux auteurs, ainsi qu'aux responsables des instituts ayant contribué à ce premier numéro, nos plus sincères remerciements.

L'édition du présent numéro des Cahiers de l'Artemis a été réalisée grâce aux bons soins d'Isabelle Courcoul, secrétaire du LEN, et de Michelle Dion, responsable des presses de l'université de Nantes. Nous tenons également à leur exprimer notre reconnaissance.

SOMMAIRE

Glais M.	Préface.	1
Guillotreau P. et Le Roy F.	Introduction : la concurrence en tant que construction sociale.	11
Le Roy F.	Capacités de production excessives et sorties de marché : l'exemple du secteur de la conserve de légumes.	17
Guillotreau P.	Concurrence et intégration verticale, une approche institutionnelle : l'exemple de l'industrie française du thon.	33
Assens C.	Connivence, discorde et schisme dans un réseau d'entreprises.	55
Dumez H. et Jeunemaître A.	Concurrence multipoints : une approche empirique.	89
Lemarchand Y. et Le Roy F.	La limitation de la concurrence par la définition d'une norme : l'introduction de la comptabilité analytique en France.	105
Cariou P.	Les alliances de capacités entre opérateurs de lignes régulières : minimisation des coûts ou maximisation de la qualité de service ?	121

Delgay-Troïse D. et Le Floch P.	Les rivalités concurrentielles dans la presse.	143
Guillotreau P. et Le Roy F.	Conclusion : les métamorphoses de la concurrence.	167

Préface

Michel Glais

Professeur à l'Université de Rennes I

L'ouvrage édité, au sens anglo-saxon du terme, par **P. Guillotreau** et **F. Le Roy** présente plusieurs qualités pour un lecteur soucieux d'enrichir ses connaissances dans le domaine de la stratégie des entreprises. Du secteur de la conserve en passant par celui de la presse et du transport maritime, c'est une partie plutôt vaste de l'activité économique ainsi couverte par les études de cas réalisées par les différents contributeurs.

En tant que telles, elles constitueront autant d'outils pédagogiques pour tous ceux qui estiment que l'analyse des situations concrètes de la vie des affaires est un moyen efficace de convaincre des étudiants en sciences économiques et de gestion de l'utilité d'acquérir les connaissances théoriques et méthodologiques, sans lesquelles le choix d'une bonne décision stratégique ne relève que de l'intuition ou de la chance (la présentation du secteur de la presse et des comportements de ses acteurs opérés par **D. Delgay-Troïse et P. Le Floch** constitue, par exemple, une remarquable illustration de l'utilisation de la méthodologie "Structures – comportements - performances ", point de départ obligé de toute étude sectorielle).

Le second mérite de ce recueil de textes est également de contribuer à un enrichissement de la réflexion analytique dans des domaines où les débats demeurent vifs entre les chercheurs. Enfin, le souci qu'ont eu les éditeurs de réunir des contributions de spécialistes provenant des disciplines sœurs que sont l'économie industrielle et la stratégie des firmes répond au vœu que certains formulent depuis longtemps, celui de voir se construire une "maison commune" entre économistes et gestionnaires (Glais et Gaffard, 1999).

A cet égard, l'analyse des comportements collectifs des offreurs sur un marché apparaît toujours faire l'objet de divergences entre les représentants de ces deux disciplines. L'une des pierres d'achoppement est ainsi de déterminer où se situe la frontière au delà de laquelle ces comportements cessent d'être licites et commencent à relever de l'intervention du juge de la concurrence. Il n'est sans doute pas inutile d'en analyser les causes et plusieurs des cas évoqués dans ce livre serviront d'appui à la démonstration (II).

En ce qui concerne les stratégies individuelles et donc plus strictement concurrentielles, au sens où l'entendent les économistes, plusieurs contributions à cet ouvrage ont le mérite, pour certaines d'ouvrir quelques pistes susceptibles d'étendre le champ d'application de propositions analytiques bien établies, pour d'autres d'en conforter la validité sur une base empirique (I).

Des validations et extensions possibles du champ d'application de certaines propositions analytiques.

Dans la littérature théorique contemporaine, les thèmes de la protection de son marché par un leader soucieux d'en interdire l'entrée à de nouveaux offreurs et ceux, encore plus récents, relatifs à l'étude des stratégies regroupées sous l'appellation de "pratiques verticales restrictives de concurrence" (intégration et contrats de distribution exclusifs) font, depuis quelques années, l'objet d'apports analytiques nouveaux : justification de la rationalité de ce type de comportements, étude de leur portée opérationnelle, vérification de leur licéité au regard du droit de la concurrence. Le présent ouvrage offre ainsi au lecteur de méditer sur la possibilité d'extension de la portée opérationnelle de la stratégie d'excédent de capacité et de revisiter le concept de " raising rival's costs ".

Investir en surcapacité de production : une stratégie offensive

Se doter d'une capacité de production supérieure à ses besoins courants de production est classiquement considéré comme l'étape initiale de la mise en place d'une stratégie de dissuasion qu'une entreprise dominante peut tenter d'adopter pour décourager l'entrée de nouveaux concurrents. En s'engageant « ex ante » dans une création irréversible d'un excédent de capacité, l'offreur dominant fait planer une menace crédible sur ses concurrents potentiels. Il leur montre, en effet, qu'il a, en quelque sorte, « brûlé ses vaisseaux » et que leur entrée éventuelle ne l'amènera pas à réduire son volume de production.

La crédibilité de cette menace prend toute sa mesure lorsque la concurrence potentielle prend réellement conscience de ce que la firme en place a réellement intérêt à passer à l'acte. L'objectif d'un engagement irrévocable tel qu'un investissement en capacité excédentaire est donc bien de modifier « ex ante » les conditions dans lesquelles se déroulera le jeu de la concurrence après une entrée éventuelle et ce, quelles que soient les règles de comportements adoptées par les nouveaux entrants. Une stratégie de dissuasion implique donc l'existence d'un lien intertemporel entre les choix adoptés par l'opérateur dominant pendant la période où il n'est pas encore menacé et l'estimation de la date où l'entrée des nouveaux concurrents devient probable.

L'intérêt de l'étude de cas réalisée par **F. Le Roy** sur le marché français de la conserve de légumes est de montrer qu'une telle stratégie peut également être utilisée pour exclure du marché un offreur **déjà en place**. L'histoire de l'évolution de ce marché, à laquelle se livre l'auteur de cette contribution, met également bien en valeur le caractère séquentiel mais également « mixte » du plan de bataille élaboré par l'entreprise désireuse de se positionner en tant que leader sur un marché arrivé à maturité, en cherchant à décourager l'un de ses principaux concurrents. Ayant petit à petit tissé sa toile, « construit » sa capacité excédentaire de production et diversifié son offre dans le cadre d'un positionnement vertical de ses produits, la société Bonduelle a

visiblement attendu le moment favorable pour s'engager dans une guerre de prix que son concurrent Cassegrain ne pouvait soutenir.

Fragilisée par son souci de ne pas s'aligner sur les offres tarifaires de l'agresseur, au motif que sa marque se positionnait en haut de gamme, Cassegrain l'était également, à cause des difficultés qu'elle rencontrait dans ses autres domaines d'activité. Sur un plan analytique, l'évolution des rapports de force, sur le marché considéré permet également d'entrevoir une possibilité de réconciliation entre la thèse, contestée par la littérature moderne, de l'efficacité concurrentielle de l'arme du prix avec celle selon laquelle la meilleure façon d'éliminer un concurrent est de l'acheter plutôt que de le mettre à terre à l'aide d'une guerre tarifaire (Telser, 1966).

En l'espèce, c'est certes par un rachat que s'est concrétisée la sortie du concurrent, faisant l'objet de la stratégie offensive de l'agresseur. Mais cette acquisition n'a été possible qu'une fois que sa position de marché et la valeur de sa marque aient été affaiblies par une politique tarifaire agressive. Il n'est donc pas interdit d'affirmer que le succès d'une stratégie combinant « investissement en surcapacité », puis utilisation de l'arme du prix, est d'autant plus prévisible que l'entreprise attaquée est en situation d'échec commercial et en mesure de quitter le marché sans avoir à supporter des coûts irrecouvrables trop élevés. Tel est apparemment le cas lorsqu'elle dispose d'actifs spécifiques que le repreneur peut réutiliser immédiatement.

Il semble donc qu'il faille nuancer la thèse selon laquelle la détention d'actifs spécifiques, en particulier de nature incorporelle, constitue une protection aussi efficace qu'on le pense généralement. Les enseignements que l'on peut, semble-t-il, tirer du cas concret analysé par **F. Le Roy**, c'est qu'une telle protection, si elle joue de façon souvent satisfaisante lorsqu'il s'agit de se protéger de l'entrée de nouveaux concurrents, apparaît beaucoup plus fragile lorsque l'agresseur est au contraire un offreur déjà en place et qu'il a construit son plan de bataille sur la base d'une combinaison séquentielle « excédent de capacité - guerre de prix ».

On peut certes objecter à cette analyse qu'il serait peut être plus judicieux de faire l'économie des dépenses consacrées à investir en surcapacité ainsi que du manque à gagner supporté par la guerre tarifaire et d'offrir immédiatement de racheter l'adversaire. Cette objection semble pouvoir être très largement contestée quand on sait que l'évaluation des actifs incorporels, et en particulier des marques, est généralement très sensible à l'appréciation que les experts portent sur leurs positionnements concurrentiels. Les pertes de parts de marché, subies lors d'une guerre de prix, affectent souvent plus que proportionnellement leurs valorisations et permettent à l'agresseur des rachats à bon compte. Par ailleurs, l'adoption d'une stratégie « excédent de capacité, guerre de prix » n'est jamais un tir à un seul coup. Elle vise la cible choisie mais elle constitue également un signal de marché que les autres concurrents, potentiels et actuels, auront intérêt à méditer.

Intégrations et restrictions verticales

L'intégration verticale est, en règle générale, jugée porteuse d'efficience. Dans un état donné de la technologie, elle est tout d'abord supposée conduire à un accroissement de l'offre et à une baisse de prix, alors même que les firmes amont et aval sont en positions de monopole sur chacun de leurs marchés (phénomène d'élimination « de la double marge »). Les conditions nécessaires pour qu'il en soit ainsi (fonctions de production dans lesquelles les facteurs sont utilisées en proportions fixes) sont, en effet, si souvent réunies dans la vie des affaires que l'hypothèse d'accroissement de l'efficience statique peut être jugée recevable. C'est toutefois en tant que vecteur d'une efficience dynamique que l'intégration verticale a pris, au fil des années, son statut de stratégie favorable à l'amélioration du bien-être des consommateurs (économies de coûts de transaction, réduction du risque d'adoption de comportements opportunistes, aptitude à mieux articuler l'évolution des capacités de production sur des marchés en croissance…).

La stratégie d'intégration verticale n'est toutefois pas sans effet sur la situation des firmes non intégrées. On peut ainsi relever au moins six types de stratégies susceptibles de les mettre en difficulté (Glais, 1996).

Le cas de l'industrie du thon examiné ici par P. **Guillotreau** constitue un exemple tout à fait illustratif du risque de forclusion dont peuvent être victimes les entreprises non intégrées et ce plus particulièrement lorsque l'intégration met en jeu des « infrastructures essentielles », c'est à dire de ressources productives : a) dont les entreprises situées en aval ne peuvent se passer, b) qu'elles sont incapables de dupliquer et c) dont l'offre est contrôlée par un ou quelques opérateurs dominants (voir Glais, 1998).

En l'espèce, la société Cobrecaf, enjeu des opérations en cascade réalisées par les groupes Heinz et Omnium Nord-Africain , se présentait véritablement comme un actif spécifique relevant de la catégorie des infrastructures essentielles. Les cargos frigorifiques constituent tout d'abord des actifs spécifiques à coûts irrecouvrables. En second lieu, à l'époque des faits, la situation financière de Cobrecaf n'était guère en mesure de convaincre d'autres investisseurs de construire des bâtiments du même type. Le risque d'éviction des utilisateurs de ce service de transport frigorifique, autres que les propriétaires de Cobrecaf, pouvait tout d'abord survenir de la possible utilisation par ceux-ci de la pleine capacité des cargos considérés.

Le risque d'augmentation artificielle des coûts des concurrents n'était pas non plus à négliger et **P. Guillotreau** a raison d'en rappeler la pertinence. En l'espèce, les formules contractuelles liant Cobrecaf à ses clients obligeaient, en cas de mauvaises pêches (phénomène relativement fréquent en ce qui concerne le thon), les concurrents à compléter leurs approvisionnements par des importations coûteuses, les navires Cobrecaf étant prioritairement utilisés pour approvisionner les conserveries de ses deux actionnaires. On peut certes considérer cette affaire comme un cas d'espèce. Néanmoins, la stratégie d'accroissement artificiel des coûts des concurrents est

effectivement beaucoup plus fréquente que ne le pensent ceux qui cherchent à minimiser l'apport conceptuel de Krattenmaker-Salop.

Les obstacles auxquels sont confrontés les nouveaux entrants sur les marchés récemment ouverts à la concurrence et dont les pouvoirs publics sont souvent à l'origine en témoignent de façon éclatante (par exemple, chasse gardée de France Telecom en ce qui concerne l'accès à la boucle locale…). L'émergence de certains standards techniques dans les industries de réseau peut également être la raison d'un positionnement concurrentiel défavorable des petites entreprises lorsque quelques grands opérateurs s'accordent sur des spécifications techniques, pas toujours indispensables, mais dont l'objectif et l'effet sont de faire supporter à ces concurrents moins puissants des coûts d'adaptation très importants.

Les contrats d'approvisionnement exclusifs sont, comme le rappelle **P. Guillotreau**, également suspectés de relever de la volonté stratégique de faire supporter aux concurrents actuels et potentiels des coûts supplémentaires.

C'est ainsi que très récemment la société Unilever a été mise en demeure de cesser d'imposer à ses clients une clause d'approvisionnement exclusif en contrepartie de la mise à disposition gratuite d'un équipement particulier (en l'espèce de congélateurs pour l'entreposage, dans les points de vente, de glaces destinées à la consommation immédiate). La Commission des communautés a estimé, en effet, que cette pratique avait non seulement pour effet de réduire l'accès au marché de nouveaux concurrents (doctrine de l'effet de fermeture créée par le cumul d'accords similaires) mais également d'imposer des coûts d'entrée exorbitants aux petites entreprises susceptibles de pénétrer sur le marché.

La notion d'indépendance de comportement : de la réalité de la vie des affaires aux exigences du droit de la concurrence

Fidèles aux enseignements du modèle néo-classique, les autorités chargées de la surveillance du comportement des entreprises tendent à considérer qu'un marché ne peut-être qualifié de concurrentiel que si chaque offreur adopte des décisions stratégiques de façon totalement autonome et se trouve dans l'incertitude quant aux choix décisionnels de ses concurrents. Or, il est évident qu'un tel comportement est fort éloigné des démarches stratégiques que l'on constate dans la vie des affaires (voir aussi la contribution de C. Assens consacrée à l'étude des comportements au sein d'un réseau d'entreprises).

Dans un article déjà ancien, O.E. Williamson (1965) avait d'ailleurs également mis en évidence qu'un marché ne peut fonctionner correctement que dans la mesure où les offreurs adhèrent, de façon suffisante, à un minimum d'objectifs communs et échangent également quelques informations. L'adoption de normes techniques ou comptables participent, bien évidemment, de cette nécessaire adhésion à un ensemble de règles communes dont les effets sont de permettre la promotion « d'une concurrence intelligente », ainsi que le montrent **Y**. L**emarchand** et **F**. **Le Roy** dans leur

contribution consacrée à l'histoire de l'introduction, en France, de la comptabilité analytique. Mais, plus fondamentalement, c'est l'application trop rigide de la norme de comportement établie par le modèle néo-classique qui risque de créer des malentendus entre les assujettis au droit de la concurrence et ceux qui ont à juger de leurs décisions stratégiques.

Déterminer tout d'abord que les actions stratégiques adoptées par des entreprises relèvent de la collusion, plutôt que de la recherche d'un simple équilibre non coopératif, n'est pas une tâche facile et doit être analysé avec beaucoup de prudence. A supposer, en second lieu, que la preuve soit faite que ces stratégies ne relèvent pas strictement de l'exercice de choix autonomes, cela suffit-il toujours pour condamner leurs auteurs ou ne convient-il pas de s'interroger sur les objectifs et effets de telles stratégies en les analysant au sein d'un cadre temporel plus large que celui de la seule période où elle ont été adoptées ?

Les apports de la théorie des jeux

Les développements de l'analyse économique contemporaine et, en particulier, ceux de la théorie des jeux revendiquent le mérite de pouvoir offrir certains éléments de réponse au fait de savoir si les entreprises en examen ont pratiqué un simple parallélisme en comportement ou ont, au contraire, clairement renoncé à se comporter de façon autonome en choisissant la collusion. Telle est, par exemple, l'opinion professée par L. Phlips (1995a, 1995b) dans son commentaire du cas d'école que constitue l'affaire « Pâte de bois ».

Dans ce dossier, une partie essentielle de la preuve sur laquelle se fondait la Commission des Communautés européennes pour conclure à l'existence d'une collusion, reposait sur l'annonce à l'avance des prix que les offreurs entendaient pratiquer ainsi que sur l'existence d'une évolution parallèle de l'ensemble de prix effectifs au cours d'une période de six ans. Partageant l'opinion des experts désignés par la Cour de Justice, L. Phlips, estime qu'un tel comportement s'expliquait parfaitement par l'homogénéité du produit échangé, la transparence du marché et le caractère saisonnier de la demande. Sur un marché doté de telles caractéristiques, des échanges d'informations sur les prix futurs seraient justifiés, soutient L. Phlips, par le désir de parvenir plus facilement à un nouvel équilibre (conforme à l'esprit de la concurrence) dès lors que les conditions du marché évoluent de la même façon pour l'ensemble des offreurs.

Certes, ajoute toutefois cet auteur, on ne peut écarter, *a priori*, la possibilité qu'une annonce de prix futurs puisse constituer le vecteur d'une tentative de collusion. Mais on ne saurait, non plus, écarter sans vérification l'hypothèse selon laquelle le but des annonces des prix à l'avance correspond à l'impression, ressentie par les offreurs, d'un changement dans les conditions d'équilibre du marché ainsi qu'au désir de savoir si les concurrents vont confirmer ou contredire cette opinion.

Malgré ce patronage d'un économiste de grande réputation, l'utilisation de la théorie des jeux est généralement jugée d'une portée trop limitée pour apporter une réponse suffisamment précise à la question de savoir si les stratégies des firmes en examen relèvent de la collusion ou du simple parallélisme de comportement. On retiendra toutefois des différentes contributions à ce débat que la théorie des jeux présente le mérite de mettre en évidence l'importance de la référence au concept de « punition crédible » lorsqu'il s'agit de déterminer le degré de perte d'autonomie du comportement des acteurs du jeu considéré.

Echanger des informations relativement détaillées, adopter le principe d'une fixation de prix identiques n'auraient, selon cette analyse, que des effets faiblement perturbateurs de l'efficience économique en l'absence de dispositions contractuelles, susceptibles de permettre de punir sévèrement les tricheurs.

Si cette thèse s'avérait robuste, cela signifierait, comme le pensent certains théoriciens, qu'un clivage devrait être opéré entre les pratiques facilitant la convergence de vues des offreurs quant à l'évolution d'un marché à brève échéance, et celles ayant pour objectif et pour effet de contraindre chacun d'eux à ne pas dévier de l'équilibre collusif recherché (Pénard, 1997).

Seules les secondes s'avéreraient véritablement prédatrices et mériteraient de déclencher les foudres des autorités de la concurrence. L'utilisation d'une clause anglaise et celle de la nation la plus favorisée, l'instauration d'un système d'amendes coûteuses (avec éventuellement dépôt de garantie), la surveillance opérée par un superviseur constituent les pratiques les plus couramment relevées lorsque les coalisés entendent assurer de façon rigoureuse le respect des règles communes établies en matière de tarification ou de répartition du marché.

Les sévères condamnations prononcées par la Commission à l'encontre des participants au « Trans-Atlantic Conference Agreements » (JOCE L 95 du 9/04/99) évoquées par **P. Cariou** dans sa contribution consacrée à un modèle d'allocation optimale des navires s'avèrent donc, en l'espèce, parfaitement justifiées, l'autorité communautaire de la concurrence relevant que les règles du TACA comportaient l'arsenal disciplinaire le plus complet qu'elle ait jamais rencontré dans le secteur des transports maritimes de ligne. « *Elles vont du paiement de garanties substantielles et d'amendes, en cas de dépassement des quotas, à la désignation d'un organe indépendant appelé à jouer le rôle d'autorité de contrôle (Enforcement Authority) ayant un accès total et illimité à tous les documents pouvant concerner les activités d'un transporteur sur le trafic » (op. cit. considérant n°527 p. 91).*

Avec la prise en considération de la notion de concurrence multimarchés ou multipoints, la contribution de **H. Dumez** et **A. Jeunemaitre** s'interroge également sur la possibilité, pour les autorités de la concurrence, de prendre en compte, dans leurs analyses, une autre contrainte moins détectable mais peut être tout aussi efficace dans le domaine de la limitation de l'autonomie comportementale des entreprises. La question soulevée est, en l'espèce, de savoir si le fait de s'affronter sur une série de

marchés (géographiques ou de produits) ne constitue pas un facteur restrictif de concurrence.

On partagera l'opinion des auteurs de cette contribution selon laquelle les autorités de la concurrence peuvent difficilement évoquer ce phénomène en tant que preuve suffisamment substantielle de l'existence d'agissements délictueux. Il n'en demeure pas moins que la mise en évidence du pouvoir réciproque de dissuasion dont bénéficient des concurrents aux prises sur plusieurs marchés géographiquement distincts peut, pour le moins, constituer une circonstance aggravante de nature à augmenter la sévérité de la sanction à infliger à des coalisés ayant manifestement usé de pratiques coercitives pour imposer le respect des engagements pris en commun.

En effet, sur un marché tel que celui du ciment, doté de caractéristiques structurelles déjà favorables à l'émergence de comportements concurrentiels peu actifs (produits homogènes, indivisibilités des équipements, petit nombre d'offreurs, faible élasticité-prix de la demande,…), la confrontation des concurrents sur plusieurs marchés géographiques, dans des conditions favorables à l'instauration d'un équilibre fondé sur la dissuasion, devrait suffire aux offreurs aux prises avec des difficultés conjoncturelles pour agir dans le cadre de ce qui ressortirait davantage d'un équilibre non coopératif que d'une collusion. Ainsi l'adoption de mesures contraignantes témoignerait du souci d'aller au delà de la simple mise en place d'une stratégie de gestion d'une situation momentanée de surproduction (comme cela semble avoir été le cas au sein de l'accord entre conserveurs de légumes évoqué par **F. Le Roy**) et donc bien d'une volonté de cartelliser à long terme le marché concerné.

La prise en compte du temps dans l'analyse des concertations

La seconde question que l'on peut se poser quand il s'agit de mesurer le degré d'indépendance de comportement des offreurs est, comme nous l'avons suggéré, de savoir si l'analyse ne devrait pas porter sur une période plus longue que celle où une limitation de la rivalité concurrentielle a été constatée.

L'accord de limitation de production conclu entre les conserveurs de légumes aurait apparemment pu être passible d'une intervention du Conseil de la concurrence aux fins de faire cesser ces agissements restrictifs de concurrence, tout au moins dans le cadre d'un raisonnement basé sur les enseignements du modèle néo-classique. Compte tenu de « l'histoire » du marché concerné, avant et après cette brève concertation, serait-il au contraire admissible que cette restriction momentanée de concurrence puisse être considérée comme une séquence « légitime » de « récupération » des forces d'entreprises engagées dans un bras de fer de longue période, à l'instar des règles d'une compétition telle que celle du tennis où les adversaires ont droit, tous les deux jeux, à quelques instants de repos ?

On peut penser que, dans certains cas, une étude « ex post » de l'évolution de l'intensité concurrentielle sur un marché conduirait à une réponse positive. Les praticiens de la vie des affaires se rangeraient d'ailleurs sans doute à une telle analyse

en faisant valoir qu'à moyen terme, le désir de prendre le meilleur sur ses concurrents constitue l'essence même de l'action de chaque entreprise. Il est d'ailleurs vrai que l'histoire de nombreuses entreprises leur donnerait raison. Ainsi, en dépit de nombreuses concertations restrictives, à court terme, de concurrence (et parfois sévèrement condamnées), le secteur de la sidérurgie n'a-t-il pas vu son paysage bouleversé au cours de ces trente dernières années, la concurrence y ayant été permanente mais sous des formes différentes de celles privilégiées par le modèle de référence traditionnel ?

Le fait que le court terme constitue l'horizon temporel privilégié des autorités de la concurrence témoigne donc, à la fois, d'un attachement à un modèle fondé sur une vision statique du fonctionnement des marchés et d'une foi insuffisante dans la robustesse du processus concurrentiel.

Il est certes vrai qu'en statique, à conditions technologiques données, une concertation sur des prix communs (ou une répartition des marchés) perturbe l'allocation optimale des ressources et réduit momentanément le bien-être des consommateurs. Eviter ou lisser d'importantes fluctuations dans les conditions de fonctionnement d'un marché peut constituer parfois une étape utile dans le déroulement du processus concurrentiel. Une telle problématique relève alors d'une analyse fondée davantage sur les enseignements de la théorie de la production que sur ceux de la théorie de l'échange (sur laquelle repose le modèle néoclassique de concurrence). Or, c'est bien la prise en compte de la dimension temporelle des choix stratégiques qui constitue l'élément clé du cadre d'analyse d'une théorie de la production considérant la concurrence comme un processus éminemment séquentiel.

Les autorités de la concurrence acceptent assez volontiers de prendre en compte l'importance du temps lorsqu'elles ont à se prononcer sur l'application de l'article 85 §3 du Traité de Rome à des accords de coopération susceptibles de permettre une promotion du progrès économique. Devraient-elles également procéder de la même façon pour analyser des concertations de très courte durée lorsque les accords concernés ne sont appuyés d'aucune clause coercitive visant à faire respecter les engagements pris en commun ?

L'opinion dominante serait certainement de répondre négativement à cette question, ne serait-ce qu'en raison du risque de perte de lisibilité des règles concurrentielles qui en découlerait ainsi que des dangers que présenterait la remise en cause du principe de condamnation « Per Se » de toute concertation sur les prix. Ces arguments ne sont bien sûr pas sans valeur et on peut également relever que l'échelle des sanctions infligées prend largement en compte les caractéristiques spécifiques de chaque entente. Dans ces conditions, il n'est toutefois pas étonnant de constater que dans certains secteurs d'activité, les condamnations auxquelles sont soumises les entreprises ne les empêchent pas de récidiver quand elles jugent indispensable de le faire…

Ces quelques réflexions et interrogations témoignent, on l'aura compris, du plaisir ressenti par l'auteur de cette préface lors de la lecture de cet ouvrage consacré aux « comportements concurrentiels des firmes ».

Michel GLAIS

Professeur à l'Université de Rennes I

Références bibliographiques

M. Glais (1998), Infrastructures et autres ressources essentielles au regard du droit de la concurrence, *Revue d'Economie Industrielle*, n°85.3ème Trimestre

M. Glais (1996), Les incidences de l'intégration verticale sur la promotion de l'efficience économique et le fonctionnement concurrentiel des marchés, *Revue de la concurrence et de la consommation*, n°89, Jan.-Fév. 1996.

M. Glais et JL Gaffard (1999), Economie d'entreprise et Gestion, *Encyclopédie de la gestion et du management*, Dalloz, Paris.

Th. Pénard (1997), *Dynamique concurrentielle et collusion tacite*, Thèse de l'Université Paris I, Juillet 1997.

L. Phlips (1995a), On the detection of collusion and predation, *EUI Working Paper Eco.*, N°95/35, European University Institute, Florence.

L. Phlips (1995b), *Competition policy : a game-theoric perspective*, Cambridge University Press.

L.G. Telser (1966), Cut-throat competition and the long purse, *Journal of Law and Economics*.

O.E. Williamson (1965), A dynamic theory of interfirm behavior, *Quarterly journal of Economics*, Nov. 1965.

Introduction : la concurrence en tant que construction sociale

Patrice Guillotreau et Frédéric Le Roy

"When Sam Walton opened his first Wal-Mart store in 1962, his goal was to sell products at the lowest possible prices. We [Wal-Mart] decided that instead of avoiding our competitors, or waiting for them to come to us, we would meet them head-on. It was one of the smartest strategic decisions we ever made. In fact, if our story doesn't prove anything else about the free market system, it erases any doubt that spirited competition is good for business -not just customers, but the companies which have to compete with one another too. Since that time, Wal-Mart Stores, Inc., ('Wal-Mart') has become the world's largest retailer with $93,627,000,000 in net sales in 1996".

Roy Beth Kelley

Contrairement à l'opinion courante qui veut que les entreprises évitent la concurrence directe (Porter, 1982), les dirigeants de Wal-Mart ont clairement décidé d'affronter directement leurs concurrents. Cette constatation d'une intention de la part des dirigeants vis-à-vis des entreprises concurrentes de la leur n'est pas un cas isolé mais le quotidien des différentes instances dont l'objectif est la surveillance des pratiques considérées comme anti–concurrentielles. Ainsi, le Conseil de la Concurrence prend régulièrement des décisions portant sur les comportements des entreprises en concurrence comme le montre ce long extrait de son rapport d'activités.

« Le Conseil a également sanctionné des ententes destinées à évincer un concurrent du marché. Dans le secteur de la distribution pharmaceutique, des pharmaciens de la vallée de l'Arve avaient boycotté plusieurs laboratoires pharmaceutiques qui approvisionnaient une officine qui pratiquait des remises importantes sur les produits de parapharmacie ainsi que sur des médicaments non remboursés par la Sécurité sociale. Des organisations professionnelles de débitants de boissons dans les départements de la Moselle et de l'Aube, ont diffusé des mots d'ordre appelant au boycott des produits de la société Coca-Cola, à la suite de la décision de cette entreprise d'installer des distributeurs automatiques de boissons dans ces départements.

Des fabricants d'échographes ont cherché à éliminer du marché un opérateur qui contrariait leurs politiques commerciales. Un cardiologue avait pris l'initiative de créer un groupement d'achat, et, après avoir consulté un certain nombre de fabricants, avait retenu deux d'entre eux, qui lui avaient consenti les meilleurs prix. D'autres fabricants dont les offres n'avaient pas été retenues, avaient alors fait pression de

façon concertée sur un organisateur de salon professionnel, pour qu'il refuse la participation de Cardio-achat au prochain congrès de cardiologie pratique. Ils avaient également obtenu de cet organisateur qu'il diffuse un communiqué dans la revue Cardiologie pratique, dénonçant cette centrale d'achat à toute la profession.

Dans le secteur des extincteurs étaient en cause différentes clauses contenues dans un règlement de qualification. L'Assemblée plénière des sociétés d'assurances dommage (APSAD), a établi des règles relatives à l'installation des extincteurs mobiles et à la qualification des installateurs, règles qui servent de base contractuelle entre assureurs et assurés et de référence technique pour toute installation. Le règlement de qualification APSAD n'ouvrait la possibilité de postuler qu'à certaines entreprises, à savoir les constructeurs d'extincteurs, les porteurs de marque et leurs concessionnaires exclusifs et à condition qu'elles aient leur siège social en France.

Dans les cas où les pratiques s'avèrent si graves qu'elles peuvent mettre en péril la continuité de l'exploitation d'une entreprise ou porter une atteinte grave au secteur intéressé, à l'économie générale ou encore aux consommateurs, le Conseil peut ordonner des mesures conservatoires pour faire cesser de telles atteintes. Une des mesures conservatoires ordonnées par le Conseil en 1995, visait à mettre fin à des pratiques mises en œuvre par la société Adidas et la Ligue Nationale de Football, prévoyant la fourniture exclusive par cette société des équipements de football pour les joueurs engagés dans les championnats de 1ère et 2ème divisions et qui visaient à éliminer du marché tous les fabricants concurrents ».

Ce long extrait montre l'importance de pratiques, quel que soit le secteur d'activité, et pose donc la question de la conceptualisation de ces pratiques. En d'autres termes, la question qui se pose est celle de la définition de la concurrence. Deux courants de pensée principaux s'opposent alors. La concurrence a ainsi été analysée soit comme un ensemble de structures, soit comme un ensemble de comportements (Jacquemin, 1985). Le premier courant de pensée trouve son origine dans les travaux de Bain et Mason et son prolongement dans les travaux de Porter et ceux de Hannan et Freeman (1977). Le second courant de pensée trouve son origine dans l'école autrichienne fondée par Menger, Hayek ou Von Mises et ses principaux prolongements dans les modélisations proposées par la Nouvelle Economie Industrielle, incarnée par Tirole (1988) et les développements récents de la théorie des jeux.

Dans l'approche structurelle, 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 (Porac *et 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 Herfindahl (Cool et al, 1989).

Cette approche structurelle, qui, poussée à son extrême, revient à transférer des modèles fondées dans les sciences de la nature (Hannan et Freeman, 1977), ne permet pas de modéliser les comportements décrits par les dirigeants de Wal-Mart ou par le conseil de la concurrence. Pour ce faire, dans une deuxième approche, qu'il est possible de faire remonter à Adam Smith (Scherrer, 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. Il ne s'agit pas de nier la part structurellement déterminée des choix des entreprises (les conditions de demande, le nombre et la taille des concurrents,... ne sont pas entièrement maîtrisés par la firme à certains stades du développement du marché), mais de reconnaître avant tout que l'environnement des firmes est le produit de leurs comportements en interaction.

Dans cette seconde approche, la concurrence est donc perçue comme une construction sociale : les entreprises sont précisément identifiées et leurs comportements sont considérés comme relatifs à ceux de leurs principaux concurrents (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 (Smith *et al.*, 1992). 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 (D'Aveni, 1995).

Cette définition de la concurrence comme un ensemble de décisions prises par des dirigeants d'entreprises qui se connaissent et se reconnaissent comme concurrents a trouvé ses principaux prolongements dans la Nouvelle Economie Industrielle. Toutefois, s'il faut bien reconnaître les limites de l'approche structurelle, il est également possible de reconnaître dans cette Nouvelle Economie Industrielle un détournement de l'école autrichienne. Pour Menger, Hayek ou Von Mises, la concurrence est une construction sociale, c'est-à-dire un processus par nature indéterminé (Young *et al.*, 1996).

Il ne s'agit pas de proposer un modèle hypothético-déductif fondé sur un raisonnement à rebours (Dupuy, 1989), mais de comprendre comment les interactions entre les comportements construisent de façon indéterminée la réalité partagée par les acteurs. L'objet de recherche devient la façon dont se construit cette réalité sociale, c'est-à-dire la façon dont les entreprises interagissent dans le temps et dans l'espace. Pour comprendre cette construction sociale, nous proposons dans ces cahiers, de se fonder sur des études de cas approfondies d'interactions entre entreprises en concurrence.

Dans cette perspective, Frédéric Le Roy puis Patrice Guillotreau s'interrogent sur les figures de l'affrontement dans le contexte économique. Par une analyse des comportements des entreprises dans le secteur de la conserves de légumes, Frédéric Le

Roy montre ainsi que les investissement dans la création de capacités de production excessives peuvent être compris comme une façon de pousser un concurrent à sortir du marché. L'étude de cas permet de conclure sur la portée et les limites de cette stratégie coercitive. Patrice Guillotreau montre, ensuite, d'une part, que le secteur de la conserves de poissons en France a été l'objet d'un affrontement juridico-économique pour la prise de contrôle du principal fournisseur du secteur et, d'autre part, que la prise de contrôle de ce fournisseur par un concurrent a conduit à des restrictions d'approvisionnement aux autres entreprises du secteur.

Après cette étude des modalités de l'affrontement, la présentation suivante porte sur des figures mixtes de l'affrontement et de la coopération. Christophe Assens montre comment, dans une entreprise organisée en réseau, les unités de ce réseau alternent entre la collaboration harmonieuse, la concurrence interne source de discorde et la lutte d'influence comme point de rupture. Pour Christophe Assens, les déterminants de l'apparition d'une de ses figures comme mode d'interaction entre deux unités du réseau sont la complémentarité ou le recouvrement de compétences entre les membres de l'organisation.

Pour quelles raisons la rivalité concurrentielle va-t-elle s'éloigner de la figure de l'affrontement et se rapprocher de la figure de la coopération, voire de l'entente ? Hervé Dumez et Alain Jeunemaître montrent que la présence de mêmes concurrents dans des marchés différents est un vecteur de limitation de la concurrence. Dans le marché mondial à structure oligopolistique de la cimenterie, la concurrence multimarchés joue un rôle au moins partiel de stabilisation de certains marchés locaux.

Dans une autre approche, pour Yannick Lemarchand, c'est cette volonté de limitation de la concurrence qui représente un des principaux facteurs explicatifs de la définition de la comptabilité analytique en France. Plus précisément, la définition d'une méthode de calcul de coûts commune à l'ensemble des entreprises présentes dans un secteur était censée se traduire, pour ses promoteurs, par une limitation des différences de prix de vente entre les concurrents.

Pierre Cariou nous propose alors une modélisation des comportements coopératifs dans le secteur du transport maritime. Partant de la longue tradition des ententes et des regroupements entre opérateurs dans ce secteur, il construit un modèle d'allocation des capacités de transport dans le cadre d'une entente formelle entre les acteurs. L'affrontement se réduit ainsi aux pratiques purement commerciales de recherche de trafic et l'entente devient totale en matière de partage des capacités à prix communs et de services joints pour étendre la couverture du réseau.

Enfin, Denis Delgay-Troïse et Patrick le Floch montrent comment le secteur de la Presse, en dépit des réglementations qui visent à protéger le secteur d'une tendance à la concentration, l'intervention de l'Etat ne permet pas de prévenir la constitution de position de monopole. Si les entreprises jouissent toujours d'un certain degré de choix stratégique, les caractéristiques du bien et du secteur déterminent en grande partie les évolutions de ce secteur.

Ces recherches montrent clairement que se fonder sur des études de cas approfondies pour comprendre la façon dont la concurrence se construit socialement produit des connaissances nouvelles sur les réalités industrielles. Elles montrent également la diversité des problématiques que recouvre une approche fondée sur l'étude des comportements des firmes en concurrence. Elle conduisent donc à proposer une poursuite des recherches, d'une part, sur les thèmes abordés dans ces cahiers et, d'autre part, sur de nouveaux thèmes de recherche.

Références bibliographiques

Cool K., Dierickx I. et Jeminson D. (1989), Business strategy, market structure and risk-return relationships: a structural approach, *Strategic Management Journal*, Vol. 10(6), p. 507-522.

D'Aveni, R. (1995), *Hypercompetition*, Paris, Vuibert.

Dupuy J.P. (1989), Convention et common-knowledge, Revue Economique, n°2, p. 361-400.

Grimm C.M. et Smith K.G. (1997), *Strategy as action, industry rivalry and coordination*, South Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.

Jacquemin A. (1985), *Sélection et pouvoir dans la nouvelle économie industrielle*, Economica - Cabay, Paris - Louvain-la-Neuve.

Porac J. F., Thomas H., Wilson F., Paton D. et Kanfer A. (1995), Rivalry and the industry models of Scottish knitwear producers, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40(2), p. 203-277

Porter M. E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.

Scherrer F. M. (1980), *Industrial market structure and economic performance*, Chicago: Rand McNally, Boston.

Smith K.G., Grimm C.M. et Gannon M.J. (1992), *Dynamics of competitive strategy*, Sage Publications, London.

Tirole J. (1988), *The theory of Industrial Organization*, MIT Press, Cambidge.

Young G., Smith K.G. et Grimm C.M. (1996), «Austrian» and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance, *Organization Science*, 7(3), p. 243-254.

Capacités de production excessives et sorties de marché : l'exemple du secteur de la conserve de légumes

Frédéric Le Roy

Université de Nantes - Faculté des sciences économiques et de gestion
LAGON
Chemin de la Censive du Tertre
BP 52231, 44322 Nantes Cedex 3
Téléphone : 02 40 14 17 82 - Télécopie : 02 40 14 17 49
Frederic.Leroy@sc-eco.univ-nantes.fr

Si la stratégie de création de capacités de production excessives a été l'objet de nombreuses études depuis le début des années 1970 (Dixit, 1980 ; Milgrom et Roberts, 1982 ; Scherrer et Ross, 1990 ; Tirole, 1988 ; Wender, 1971), elle a été essentiellement présentée comme un moyen de dissuader des concurrents potentiels d'entrer dans un secteur d'activité. En créant des capacités de production excessives, une entreprise signale à des entrants potentiels qu'elle peut rapidement et durablement augmenter sa production et, donc, provoquer une baisse des prix durable en cas d'entrée.

Le problème posé par ces modélisations est le fait qu'elles nous informent peu sur les comportements concurrentiels effectifs des entreprises. Les entreprises créent-elle réellement des capacités de production excessives pour dissuader des entrants potentiels ? Cette volonté de dissuasion est-elle le seul mobile qui permet de comprendre les excès de capacité constatés dans de nombreux secteurs d'activités (Brahn, 1995 ; D'Aveni, 1995 ; Potter, 1991) ? Quels sont les éventuels autres déterminants de ces excès de capacités ?

Pour répondre à ces questions, cette recherche se propose d'étudier un cas de création de surcapacités de production dans un secteur d'activités. Précisément, les déterminants et les conséquences de deux crises de surproduction dans le secteur de la conserve de légumes seront l'objet d'une étude approfondie. Cette étude montrera que la stratégie de création de capacités de production excessives peut être considérée non pas comme un moyen de dissuader un concurrent potentiel d'entrer sur le marché mais comme un moyen de persuader un concurrent de quitter le marché.

Fondements théoriques

Les recherches portant sur la concurrence interentreprises peuvent être scindées en deux grands courants de pensée. Le premier est centré sur les structures de secteur et le deuxième est centré sur les comportements concurrentiels (Baum et Korn, 1996 ; Dumez et Jeunemaître, 1995 ; Jacquemin, 1985 ; Le Roy, 1998 ; Scherrer et Ross, 1990). Dans le premier, *l'intensité de la concurrence* est déterminée par des forces concurrentielles exogènes, c'est-à-dire qu'elle est indépendante par rapport aux comportements des firmes en place (Porter, 1982). Dans le second, la *rivalité concurrentielle* est le produit des interactions entre les firmes en concurrence[1]. Ces entreprises *manœuvrent*, *attaquent*, *se défendent*, et les évolutions du secteur dépendent de la dynamique des comportements concurrentiels (Chen et Hambrick, 1995 ; Craig, 1996 ; D'Aveni, 1995 ; Le Roy, 1998 ; Smith et Grimm, 1992 ; Young *et al*., 1996).

C'est dans le deuxième courant de pensée que se situent les travaux sur la stratégie de création de capacités de production excessives (Dixit, 1980 ; Milgrom et Roberts, 1982 ; Scherrer et Ross, 1990 ; Tirole, 1998 ; Wender, 1971). Ces travaux peuvent, à leur tour, être scindés en deux types de modélisations : les modélisations sur les manipulations des croyances des concurrents et les modélisations sur la modification des conditions d'offre. Dans les premières, une firme en place est susceptible de décourager les entrants potentiels en fixant délibérément des prix de vente faibles. Ces entrants potentiels vont interpréter les prix de vente comme des indicateurs de faible rentabilité du secteur et, ainsi, être dissuadés d'entrer (Milgrom et Roberts, 1982)

Le problème posé par cette approche provient du fait que l'entrée sur un marché est une décision qui s'étale sur une période de plusieurs mois ou de plusieurs années alors qu'un prix de vente peut varier d'un jour sur l'autre. Un entrant potentiel peut donc anticiper une hausse des prix et considérer que les pertes qu'il subira à l'entrée seront négligeables sur une période plus longue. Cette anticipation provient de la faible valeur d'engagement que contiennent les prix de vente. Les entrants potentiels ne seront réellement découragés que s'ils considèrent que les prix faibles correspondent à des capacités de production importantes de la part des firmes en place (Tirole, 1988).

Dans cette perspective, dans une seconde approche, l'investissement dans des capacités de production excessives à fin de dissuasion est fondé sur l'idée que des investissements en équipements ne sont pas seulement un moyen purement interne de minimisation de coûts de production. En effet, *"une entreprise qui achète de l'équipement aujourd'hui signale qu'elle sera présente demain si elle ne peut pas*

---

[1] Kuenne (Thomson, 1995) distingue clairement les concepts de concurrence et de rivalité : *"Rivalry is distinguished among agents by its non–anonymity. In rivalrous interaction, each agent knows that his or her autonomous actions will affect the welfare of every other rival nonnegligibly and that those rivals will react self – protectly ... In competitive environments, the external welfare consequences of actors' decisions are dispersed so widely over other interested parties that their initiatives cannot be identified and reactions need not to be contemplated".*

revendre cet équipement" (Tirole, 1988). S'ils sont perçus par les entrants potentiels, ces investissements peuvent être interprétés comme une mauvaise nouvelle pour la rentabilité du marché en cas d'entrée. En effet, ils indiquent que si une entrée se produit, la firme en place peut baisser les prix de vente en élevant très rapidement son niveau de production. Cette interprétation peut conduire les entrants potentiels soit à réduire leur échelle de production à l'entrée, soit à renoncer à entrer (Spence, 1977 ; Tirole, 1988).

La condition de réussite d'une stratégie de dissuasion par investissements excessifs est alors l'irréversibilité des investissements (Dixit, 1980). Si un entrant potentiel considère que les firmes en place peuvent facilement se débarrasser de leurs actifs supplémentaires, il anticipera une plus grande rentabilité après entrée. Par suite, il est nécessaire que les firmes en place s'engagent dans des investissements objectivement irréversibles (si on raisonne en situation d'information parfaite) ou perçus par les entrants potentiels comme irréversibles (si on raisonne en situation d'information imparfaite). En d'autres termes, pour influencer les décisions de ses rivaux potentiels, une entreprise doit elle-même s'engager dans une création de capacités qui va limiter sa liberté d'action (Jacquemin, 1985).

Le problème posé par ces modélisations est leur absence de validation empirique. Ainsi, les rares études qui tentent de vérifier leurs conclusions montrent que créer des capacités de production excessives pour dissuader une entrée n'est ni un objectif ni un comportement des firmes en place (Bunch et Smiley, 1992 ; Lieberman, 1987). Comment peut-on alors expliquer les excès de capacités de production observés dans de nombreux secteurs (Brahn, 1995 ; D'Aveni, 1995 ; Potter, 1991) ? S'ils ne sont pas fondés sur une volonté de dissuasion, quels sont leurs déterminants ?

Dans les recherches portant sur la dissuasion à l'entrée les comportements des entreprises sont modélisés sur la base du calcul micro-économique (Dixit, 1980 ; Milgrom et Roberts, 1982 ; Scherrer et Ross, 1990 ; Tirole, 1998; Wender, 1971). En fonction des hypothèses qui sont posées, le raisonnement hypothético-déductif permet de déterminer la rationalité d'un comportement sans confrontation avec un terrain d'observation. L'approche proposée ici est plus inductive : il s'agit de comprendre les déterminants et les conséquences des excès de capacités en observant les comportements des firmes dans un secteur d'activité. La méthode la plus pertinente pour mettre en évidence la dynamique des comportements concurrentiels est alors l'étude de cas (Bettis et Week, 1987 ; Craig, 1996 ; Illinitch *et al.*, 1996). Précisément, nous proposons d'étudier la dynamique des comportements concurrentiels dans le secteur de la conserve de légumes entre 1985 et 1995.

Les crises de surproduction dans le secteur de la conserve de légumes

Le secteur de la conserve de légumes en France[2] est caractérisé, entre 1985 et 1995, par deux crises de surproduction (*cf.* figure 1). La première atteint son point culminant en 1989 et la deuxième en 1992. Dans les deux cas, la surproduction se concrétise par des tensions très fortes sur les prix (cf. figure 2). Ces tensions sont résolues par une baisse significative de la production.

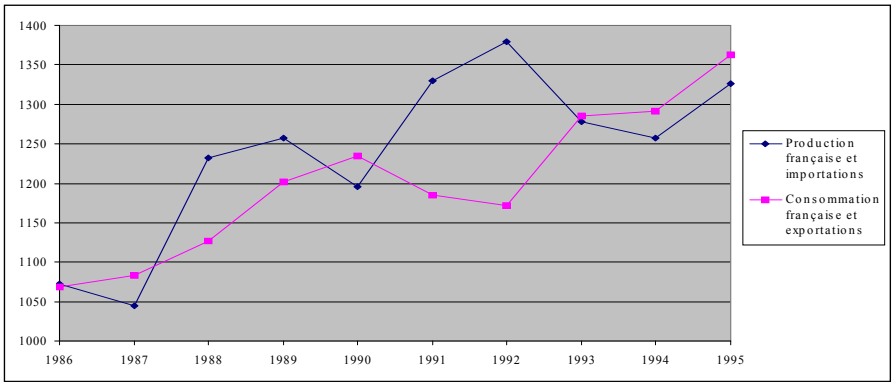


Figure 1 **: Evolution de la production et de la consommation de conserves de légumes en milliers de tonnes demi-brut**[3]
Source : Agreste

[2] Les informations nécessaires pour la construction du cas ont été extraites de sources statistiques et d'articles de la presse spécialisée et quotidienne. Les statistiques sont issues des publications du ministère de l'Agriculture et de la Pêche (Agreste, *Enquête de branches et enquête annuelle d'entreprise - Industries Agricoles et Alimentaires, Résultats sectoriels et régionaux*, Ministère de l'Agriculture et de la pêche, 1986 – 1996) et de l'INSEE (INSEE, *Evolution 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 : L.S.A., Point de Vente, R.I.A., Eurofood, Agra-Alimentation, L'Usine Nouvelle, Les Echos, Le Nouvel Economiste, Ouest France et Presse Océan.

[3] Le solde commercial n'a pas d'influence importante sur ces évolutions. L'écart entre les deux courbes est essentiellement dû aux évolutions de la production et de la consommation.

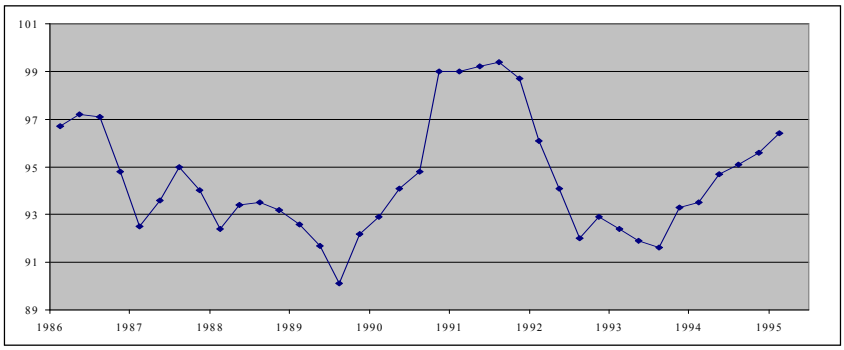


Figure 2 : **Evolution trimestrielle de l'indice des prix (base 100 en 1985)**
Source : INSEE

La question qui se pose est la suivante : l'accroissement de la production est-il dû à des facteurs exogènes, à des évolutions des *conditions de base*, ou est-il le résultat de comportements délibérés d'une ou de plusieurs firmes en place ? Plusieurs éléments vont dans le sens d'une interprétation comportementale. La figure 3 montre, tout d'abord, que l'accroissement de la production est lié à des investissements très importants dans les capacités de production. Ainsi, entre 1985 et 1989 ces investissements augmentent de 42%. De même, après l'ajustement de 1989, ils augmentent encore avant de décliner à partir de 1992 (cf. figure 3).

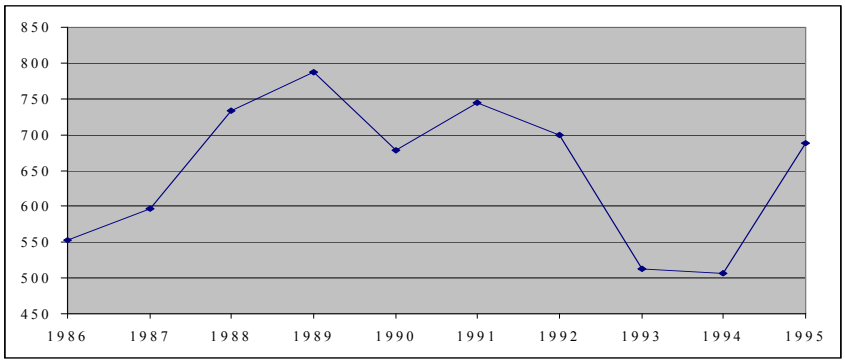


Figure 3 **: Evolution des investissements corporels en millions de francs**
Source : Agreste

L'évolution des indices de prix, de valeur et de volume est un autre élément qui conduit à une interprétation comportementale (*cf.* figure 4). En effet, entre 1980 et 1984, les volumes de production restent à peu près constants alors que les indices de prix et de valeur augmentent. A partir de 1984 et surtout de 1986, il y a une augmentation constante du volume de production qui se traduit par des tensions très

fortes sur les prix. Dans le secteur, il semble donc qu'un choix ait été effectué entre un volume de production plus faible avec des fortes marges et un volume de production plus important avec des faibles marges. Ce choix s'est concrétisé par une politique d'investissement dans la création de capacités de production (*cf.* figure 3).

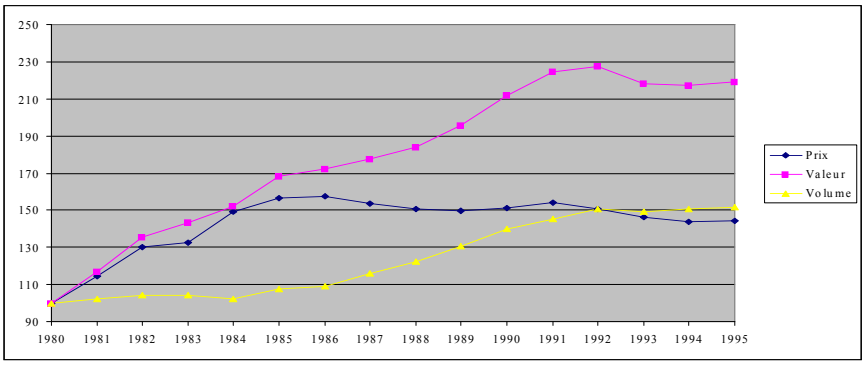


Figure 4 **: évolution de l'indice des prix, de valeur et de volume dans le secteur de la conserve de légumes (base 100 en 1980)**
Source : INSEE

Les questions qui se posent sont alors les suivantes. Comment ce choix ce choix a-t-il été effectué ? Est-ce le choix de l'ensemble des concurrents ? A-t-il été imposé par un concurrent ? Pour répondre à ces questions, il convient d'étudier de façon approfondie les comportements des entreprises pendant les deux périodes de surproduction.

Les comportements concurrentiels entre 1986 et 1990

Dans cette période les investissements corporels augmentent très fortement (*cf.* figure 3) et provoquent un accroissement de la production nationale (*cf.* figure 1), les prix baissent (*cf.* figure 2), jusqu'à l'année 1989 où toutes ces tendances s'inversent. Cette date correspond à la cession, par Saupiquet, de ses activités de conserves de légumes (marque Cassegrain), au groupe Bonduelle. Avant cette cession, Saupiquet est leader de marché des marques (15% de parts de marché), D'Aucy (CECAB) est second et Bonduelle troisième (12% de parts de marché). Or, depuis 1986, les seules opérations d'investissement remarquables dans la transformation de légumes ont été effectuées par le groupe Bonduelle. Ce groupe s'est livré à de nombreuses opérations de croissance, que ce soit en France ou à l'étranger, pour atteindre l'objectif déclaré de leadership européen dans la conserve de légumes et les légumes surgelés[4].

En 1986, Bonduelle prend 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

[4] Pour une présentation plus détaillée voir Le Roy (1998).

en Italie. En mai 1988, Bonduelle annonce la fusion de sa filiale Marie Thomas, 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.

En 1987, Bonduelle concrétise un accord de coopération avec le groupe Philipon. Bonduelle et Philipon créent une filiale commune à parts égales, au capital de 58 millions de francs, baptisée Conserveurs Associés. Concrètement, cet accord consiste en la mise en commun de trois usines qui permettent d'offrir à la distribution, à ses marques propres, plus de 100 000 tonnes de conserves. En 1987, Bonduelle s'associe également avec Maïsadour (1 milliard de francs de CA) pour créer une société baptisée Bonmaïs. Cette association lui permet d'accroître son CA sur un marché où son usine de Labenne (Landes) lui permet déjà de produire 20 000 tonnes brutes de conserves et 10 000 tonnes de surgelés.

Dans le même temps, le Groupe Bonduelle annonce de nouveaux investissements de capacité en maïs doux qui doivent permettre de porter la production (conserves et surgelés) à l'équivalent de 50 000 tonnes de conserves (pour 42 000 tonnes en 1988). Enfin, en 1989, Bonduelle annonce la création d'une filiale commune avec le Coop de Pau (association à 50%). 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).

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, 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). L'année 1988 est également une année difficile pour les conserves de plats cuisinés. Dans ce secteur d'activité, les ventes globales en valeur régressent de 7,1%.

Dans la conserve de légumes, Saupiquet ne cesse de perdre du terrain. Positionnée sur le haut de gamme, cette entreprise refuse tout d'abord de baisser ses prix. Par suite, alors que la marque Cassegrain était leader en 1988 (15% de parts de marché), la perte de deux gros distributeurs (Intermarché et Promodes) conduit à une chute des ventes (-20%) au début de l'année 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 au premier semestre 1989.

C'est dans ces conditions que va s'effectuer la cession de la marque Cassegrain à Bonduelle. Bonduelle acquiert officiellement Cassegrain le 31 décembre 1989. Pour 580 millions de francs, le groupe achète les unités de production de Flaucourt (Somme) et de Villeneuve-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 des marques (25% de parts de marché) loin devant D'Aucy (15% de parts de marché).

Cette opération a plusieurs effets. Le plus spectaculaire et le plus immédiat est l'inflexion de la courbe de prix trimestriels (*cf.* figure 2). Sur le plan du marché, les autres conséquences importantes sont la chute des investissements corporels (*cf.* figure 3) et de la production nationale (*cf.* figure 1). Enfin, la cession de la marque Cassegrain se traduit par une amélioration très nette des résultats d'exploitation de la société Saupiquet (*cf.* figure 5).

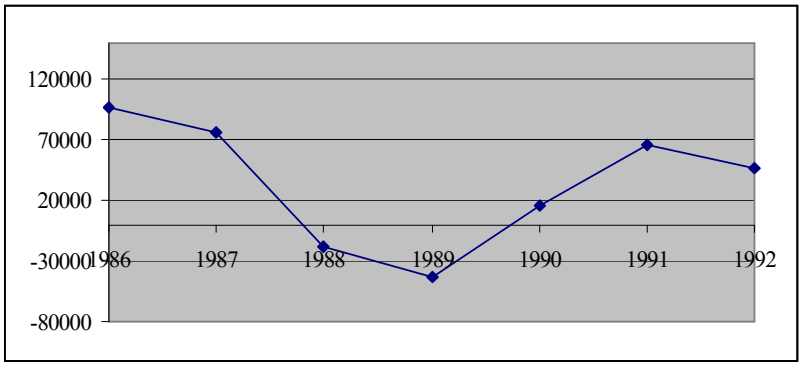


Figure 5 : **Evolution annuelle du résultat d'exploitation de la Compagnie Saupiquet**
Source : Rapports d'activité de la compagnie Saupiquet

Les comportements concurrentiels entre 1990 et 1995

L'acquisition de Cassegrain n'est, pour Bonduelle, qu'un épisode de sa stratégie d'expansion. Ainsi, 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 parts 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. Mais contrairement à la Compagnie Saupiquet, son principal concurrent, la CECAB, va réagir en imitant sa stratégie.

La CECAB imite tout d'abord la stratégie d'accroissement des capacités de production par accords de coopération et/ou par prise de participation. Ainsi, en 1989, elle s'associe avec cinq coopératives du Sud de la Bourgogne et de la Franche-Comté pour construire une conserverie de légumes à Verdun-sur-le-Doubs (Saône et Loire). Cet outil est censé disposer d'une capacité de production de 30000 tonnes et être opérationnel pour la campagne de 1993. Le capital de la société Val d'Aucy qui est

censé exploiter l'usine sera détenue à 51% par le groupe Conserve de la CECAB et à 49% par les coopératives associées. De même, en 1992, la CECAB reprend 66% du capital de la SICA Conserverie du Blaissis à Contres (Loir et Cher) qui fabrique 25000 tonnes de conserves.

La CECAB imite ensuite la stratégie de développement de sites de production à l'étranger. Ainsi, en 1990, déjà présente en Allemagne et en Italie par l'intermédiaire de filiales, elle crée une filiale à Madrid et prend le contrôle de la société Horticola d'El Ebro, implantée à Monteguado en Navarre. Cette société produit 4 000 tonnes de conserves et a réalisé en 1989 un CA de 15 millions de francs dont cinquante pour cent à l'exportation. Cette acquisition permet d'une part de disposer immédiatement d'une base de développement opérationnelle pour sa logistique et sa distribution et d'autre part de prendre à court terme position sur le marché espagnol avec les produits D'Aucy.

Ces différentes opérations se poursuivent alors que les années 1991 et 1992 sont des années exceptionnelles sur le plan des récoltes. Ainsi, pour les quatre grands produits de la conserve de légumes (petits pois, haricots, flageolets et maïs), des conditions climatiques particulièrement favorables ainsi qu'un accroissement des surfaces cultivées conduisent à une augmentation de l'offre de 6,1% en 1991 et également de 6,1% en 1992. Cette abondance de l'offre de légumes, dans un contexte d'accroissement des capacités de production, conduit à deux niveaux records de production de conserves de légumes en 1991 (1161 milliers de tonnes demi-brut) et en 1992 (1232 milliers de tonnes demi-brut).

Ces records de production sont établis alors que la consommation apparente s'effondre. Ainsi, après avoir été au plus haut en 1990 (1019 milliers de tonnes demi-brut), la consommation apparente chute à un niveau de 928000 t en 1991 et de 906000 t en 1992. De plus, on assiste à un très net recul de la consommation dans les pays qui sont les principaux clients du secteur (Allemagne, UEBL, Royaume-Uni et Espagne) alors même que l'Italie, le Royaume-Uni et l'Espagne dévaluent leurs monnaies

Il se produit alors un écart très important entre la production et la consommation (*cf.* figure 1) qui conduit à une très forte baisse des prix (*cf.* figure 2). Cette baisse des prix a surtout des conséquences dramatiques pour le Groupe Bonduelle. En effet, alors que, contrairement à Saupiquet, ce groupe avait relativement bien supporté la crise de 1989, il connaît en 1992 ses premières pertes nettes depuis 1983 (*cf.* figure 6).

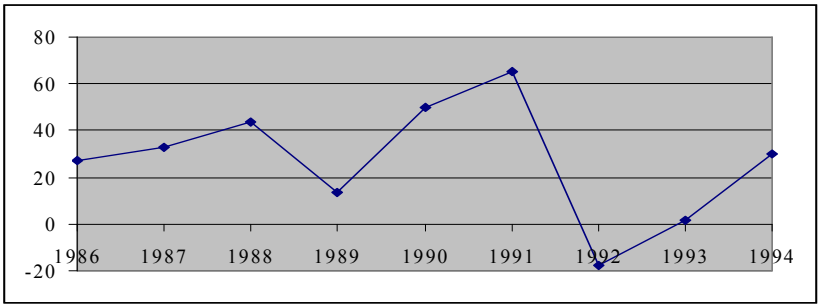


Figure 6 **: Evolution du résultat net du Groupe Bonduelle en millions de francs**
Source : DIANE

La stratégie de création de capacités de production excessives montre alors toutes ses limites. Si la crise de 1989 avait été résolue par la sortie d'un producteur de grande taille (Saupiquet), une autre solution est rendue nécessaire pour résoudre la crise de 1993 : l'entente. Ainsi, un accord est conclu en 1993 entre les quatre concurrents les plus importants du secteur (90% de la production). Le Groupe Bonduelle, la CECAB, le groupe Avril et Boutet Nicolas (le plus petit) décident de diminuer leur production de 10%. Cette décision a pour objectif de diminuer de 13% la production française (soit de 120 000 tonnes).

Concrètement, D'Aucy (CECAB) ferme son atelier de transformation de légumes de Pont Aven (Finistère), le groupe Avril décide de l'arrêt de la conserverie de la SCAD (Société Coopérative Agricole de Dammard) dans l'Aisne, Boutet Nicolas diminue sa production de 10% et Primeurop, filiale du groupe Bonduelle, spécialisée dans les marques de distributeurs, décide de suspendre l'activité d'une usine, située à Roye, qui produisait 35 000 tonnes de conserves de légumes. De la même façon, l'interprofession décide de réduire de 15 à 20% les surfaces semées en légumes pour éviter de retomber dans une crise de surproduction. Par exemple, les emblavures de petits pois passent de 33 000 hectares à 27 000 hectares. La grande préoccupation des conserveurs de légumes est alors le problème des stocks. En effet, avant la récolte de 1993, les conserveurs disposent de volumes atteignant le tiers, voire la moitié de la production annuelle.

Toutes ces mesures permettent une production en 1993 proche de niveaux plus communs. Ainsi, la production de 1,1 millions de tonnes est semblable à celle de 1988 (*cf.* figure 1). Cette baisse de la production permet de relâcher la tension sur les prix à la fin de l'année 1993 (*cf.* figure 2). En 1994 et en 1995, la production reste inférieure à la consommation (cf. figure 1) et le résultat net du Groupe Bonduelle s'améliore nettement (*cf.* figure 6).

Interprétation

Dans la *Nouvelle Economie Industrielle*, la création de capacités de production excessives est essentiellement présentée comme une stratégie de dissuasion à l'entrée (Dixit, 1980 ; Milgrom et Roberts, 1982 ; Scherrer et Ross, 1990 ; Spence, 1977 ; Tirole, 1998). En créant des capacités de production excessives, une firme en place indique à des entrants potentiels qu'elle est capable d'augmenter les quantités produites en cas d'entrée et donc de faire baisser rapidement et durablement les prix de vente. L'excès de capacités constaté sur de nombreux marchés (Brahm, 1995 ; D'Aveni, 1995 ; Potter, 1991) peut-il uniquement s'expliquer par cette volonté de dissuader un concurrent d'entrer ?

Les évolutions dans le secteur de la conserve de légumes entre 1986 et 1990 montrent que la stratégie de création de capacités de production excessives permet non pas de dissuader une firme d'entrer mais de convaincre une entreprise de sortir. En effet, pendant cette période, le Groupe Bonduelle multiplie les investissements corporels jusqu'à provoquer une surproduction. Cette surproduction provoque des baisses de prix de vente sur lesquelles la Compagnie Saupiquet refuse de s'aligner. Elle perd alors deux distributeurs et ses pertes d'exploitation poussent son conseil d'administration à envisager une cession de la marque Cassegrain. Le Groupe Bonduelle propose alors de racheter cette marque ainsi que les outils de production qui y sont attachés, ce qui lui permet de devenir le leader sur le marché des marques.

En d'autres termes, et en contradiction avec les propos des auteurs qui affirment qu'une entreprise n'a pas intérêt à provoquer une guerre des prix (Brandemeyer et Schmidt, 1995 ; Garda et Marn, 1994 ; Porter, 1982), la stratégie de création de capacités de production excessives permet au concurrent agressif de devenir leader de marché. Ce qui conduit à s'interroger sur les conditions de réussite de cette stratégie.

Tout d'abord, il faut constater un déséquilibre croissant en termes de capacités de production entre la Compagnie Saupiquet et le Groupe Bonduelle. En 1988, la Compagnie Saupiquet produisait 70 000 tonnes de conserves, qui étaient commercialisées très majoritairement sur le marché français des marques (en l'occurrence la marque Cassegrain), alors que le Groupe Bonduelle commercialisait 300 000 tonnes de conserves de légumes sur une échelle géographique plus large (les marchés européens) tout en produisant à la fois pour le marché des marques, le marché de la restauration et le marché des marques de distributeurs.

La compagnie Saupiquet, consciente de ce problème, a cherché à établir un partenariat avec Valfray-Le-Breton. Le leader du marché des marques de consommateurs (Saupiquet) et le leader du marché des marques de distributeurs (Valfray-Le-Breton) se seraient associés pour obtenir ensemble des coûts de production

inférieurs. Toutefois, cet accord échoue[5] ou, tout du moins, n'est pas encore signé lorsque les premières pertes d'exploitation de la Compagnie Saupiquet apparaissent. Cet échec aurait impliqué des ressources financières suffisantes pour compenser les pertes d'exploitation. Or la compagnie Saupiquet ne disposait pas de ces ressources financières.

En effet, elle ne pouvait pas bénéficier de transferts internes de capitaux du fait de sa diversification dans d'autres secteurs d'activités puisque, que ce soit dans la conserve de poissons ou la conserves de plats cuisinés, sa situation était tout juste rétablie en 1989. Seul un apport de capitaux des actionnaires aurait permis, d'une part, de compenser les pertes d'exploitation et, d'autre part, de financer les investissements nécessaires. Or la Compagnie de Navigation Mixte, principal actionnaire de Saupiquet, est alors la cible d'une OPA hostile[6] et refuse d'apporter des capitaux supplémentaires. Le conseil d'administration de Saupiquet, n'a donc d'autre choix que de vendre l'activité de conserves de légumes.

Ces conditions ne se reproduisent pas en 1992. En effet, tout d'abord, la CECAB à des capacités de production à peu près équivalentes à celles du groupe Bonduelle. Elle a également une diversification client à peu près comparable sauf à l'international où les ventes sont, toutefois, en forte progression (augmentation de 77% en 1991). De plus, la CECAB est un groupe coopératif qui réalise en 1991 7,5 milliards de francs de CA dans des activités aussi diversifiées que les plats cuisinés, le canard, la volaille de chair (abattoirs), la dinde (découpe), les œufs et les ovoproduits, le porc (abattoirs) et les aliments pour animaux. Elle peut tirer de sa diversification des ressources internes très importantes tout en n'étant pas contrainte au niveau de la rentabilité, du fait de son statut coopératif (l'objectif est d'abord l'écoulement de la production), comme l'était la Compagnie Saupiquet (société par actions).

Dans ce cas, c'est le Groupe Bonduelle qui connaît des pertes financières qui le conduisent à chercher une solution négociée. En d'autres termes, la stratégie de création de capacités de production excessives, après avoir permis un succès remarquable (l'achat de la marque Cassegrain), conduit le Groupe Bonduelle à une impasse dont il ne peut sortir qu'en menant une stratégie contraire, c'est-à-dire une réduction volontaire et concertée de ses capacités de production.

Conclusion

---

[5] L'échec de ces négociations avec Valfay-Le Breton peut être mis directement en relation avec l'accord de partenariat que Valfray-Le Breton signe avec L'UCAAB et avec Maïsadour ... associée avec Bonduelle

[6] Il est pour le moins troublant de constater que cette OPA inamicale est l'œuvre de Paribas, alors que Paribas est le principal actionnaire institutionnel (à hauteur de 11% du capital) du groupe Bonduelle …

Les investissements dans la création de capacités de production excessives ont, jusqu'à présent, été essentiellement considérés comme un moyen de dissuader un entrant potentiel (Dixit, 1980 ; Milgrom et Roberts, 1982 ; Scherrer et Ross, 1990 ; Spence, 1977; Tirole, 1998). La faible validation empirique de cette proposition (Bunch et Smiley, 1992 ; Lieberman, 1987) nous a conduit à poser la question des déterminants de la création de capacités de production excessives en fondant les réponses sur une étude de cas approfondie.

L'étude de cas montre que cette stratégie permet de persuader un concurrent de sortir du marché. Plus précisément, elle montre qu'une entreprise qui investit dans la création de capacités de production peut provoquer un excès de capacités dans son secteur d'activités et, par suite, une baisse des prix. Confrontés à cette de baisse des prix, ses concurrents doivent choisir entre une sortie de marché ou une imitation de cette stratégie. La sortie d'un concurrent (en l'occurrence la Compagnie Saupiquet) permet d'apaiser momentanément la pression sur les prix. L'imitation par un concurrent (en l'occurrence la CECAB) conduit à des tensions très fortes sur les prix qui ne peuvent être résolues que par l'adoption d'une stratégie inverse, c'est-à-dire par une entente sur la limitation des capacités de production.

La stratégie de création de capacités de production excessives conduit donc à la disparition des concurrents les plus faibles et/ou les moins engagés. Elle montre ses limites quand ne restent plus dans le secteur que des concurrents de puissance équivalente et tout aussi déterminés. Elle conduit alors à une telle tension sur les prix que seule l'entente sur une limitation des capacités de production permet de revenir à la rentabilité. En d'autres termes, elle conduit à un oligopole restreint, voire à un duopole dont la stabilité dépend de la capacité d'entente des firmes en place. Sur l'initiative d'une de ses firmes, un nouvel accroissement des capacités de production est susceptible de provoquer de nouvelles tensions sur les prix de vente. Ainsi, l'augmentation des investissements corporels en 1995 est sans doute annonciateur de nouvelles tensions sur les prix de vente.

Références bibliographiques

Baum J.A.C. et Korn H.J. (1996), Competitive dynamics of interfirm rivalry, *Academy of Management Journal*, 39(2), 255-291.

Bettis R.A. et Weeks D. (1987), Financial returns and strategic interaction : the case of instant photography, *Strategic Management Journal*, 8(6), p.549-563

Brahn R. (1995), National targeting policies, high-technology industries, and excessive competition, *Strategic Management Journa*l, 16, *Special Issue*, p. 71-91.

Brandemeyer K. et Schmidt M. (1995), La guerre des prix dans les parfums : de l'autodestruction d'un secteur, *Décisions Marketing*, n°6, septembre - décembre, p. 15-22.

Bunch D.S. et Smiley R. (1992), Who deters entry ? Evidence on the use of strategic entry deterrents, *The review of Economics and Statistics*, p. 509-521.

Chen M.-J. et Hambrick D.C. (1995), Speed, stealth, , and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behavior, *Academy of Management Journal*, 38(2), p.453-482.

Craig T. (1996), The Japanese beer war : initiating and responding to hypercompetition in new product development, *Organization Science*, 7(3), p.302-321.

D'Aveni R. (1995), *Hypercompetition*, Paris, Vuibert.

Dixit A. (1980), The role of investment in entry-deterrence, *Economic Journal*, 90, p. 95-106.

Dumez H. et Jeunemaître A. (1995), Savoirs et décisions : réflexions sur le mimétisme stratégique, *in* Charue-Duboc F. (éd.), *Des savoirs en action, Contributions de la recherche en gestion*, L'Harmattan, Logiques de Gestion, Paris, p.25-49.

Fudenberg D. et Tirole J. (1986), A "signal-jaming" theory of predation, *Rand Journal of Economics*, 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.

Illinitch A. Y., D'Aveni R. A. et Lewin A. Y. (1996), New organizational forms and strategies for managing in hypercompetitive environments, *Organization Science*, 7, 3, 211-220.

Jacquemin A. (1985), *Sélection et pouvoir dans la nouvelle économie industrielle*, Economica - Cabay, Paris - Louvain-la-Neuve.

Lieberman M.B. (1987), Excess capacity as a barrier to entry: an empirical appraisal, *Journal of Industrial Economics*, 35(4), p. 607-627.

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,* 1(1), p.125-143.

Milgrom P. et Roberts J. (1982), Predation, reputation, and entry deterrence, *Journal of Economic Theory*, 27, p. 280-312.

Porter M. E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.

Potter D.V. (1991), Success under fire : policies to prosper in hostile times, *California Management Review*, Vol.33(3), p. 24-38.

Scherrer F.M. (1980), *Industrial market structure and economic performance*, Rand McNally, Chicago.

Scherrer F.M. et Ross D. (1990), *Industrial market structure and economic performance*,Houghton Mifflin, Boston.

Spence M. (1977), Entry, capacity, investment, and oligopolist pricing, *Bell Journal of Economics*, 8, p. 534-544.

Spence M. (1979), Investment strategy and growth in a new market, *Bell Journal of Economics*, 10, p. 1-19.

Thomson W.R. (1995), Principal rivalries, *Journal of Conflict Resolution*, 39(2), p.195-223.

Tirole J. (1988), *The theory of Industrial Organization*, MIT Press, Cambidge.

Young G., Smith K.G. et Grimm C.M. (1996), «Austrian» and industrial organization perspectives on firm - level competitive activity and performance, *Organization Science*, 7(3), p. 243-254.

Wender J.T. (1971), Excess capacity as a barrier to entry, *Journal of Industrial Economics*, 20, p. 14-19.

Concurrence et intégration verticale, une approche institutionnelle

L'exemple de l'industrie française du thon

Patrice Guillotreau

Université de Nantes - Faculté des sciences économiques et de gestion
LEN-CORRAIL
Chemin de la Censive du Tertre
BP 52231, 44322 NANTES Cedex 3
Téléphone : 02 40 14 17 86 – Télécopie : 02 40 14 17 00
Patrice.Guillotreau@sc-eco.univ-nantes.fr

S'il est admis que des pratiques verticales peuvent nuire au fonctionnement concurrentiel des marchés (Glais, 1995 ; Parker, 1998), le traitement théorique de tels comportements pose problème. Les analyses modernes des déterminants de l'intégration verticale se réfèrent principalement aux coûts de transaction et de production économisés à l'occasion d'un resserrement des liens verticaux entre un fournisseur et son client. Loin d'être condamnable, une intégration plus poussée procéderait de la recherche d'une plus grande efficience, et non de la conquête d'un pouvoir de marché. Ce serait ainsi à l'égard des pratiques verticales restrictives que les thèses de l'Ecole de Chicago seraient les plus influentes (Lopatka 1996, Glais 1993), grâce notamment aux avancées des théories contractualistes (analyse des coûts de transaction, théorie de l'agence).

Un courant de pensée tente cependant de trouver les fondements théoriques nécessaires à une condamnation par la politique de la concurrence des pratiques restrictives verticales telles que les contrats d'exclusivité noués avec des fournisseurs, le sur-achat de biens intermédiaires ou la constitution de cartels sur les marchés amont. Ce courant est désigné par l'expression anglo-saxonne de *Raising Rivals' Costs* (RRC), soit l'élévation des coûts des concurrents (Salop et Scheffman, 1983, 1987 ; Krattenmaker et Salop, 1986, 1987).

De nombreux détracteurs ont depuis avancé de solides arguments à l'encontre de cette théorie, tant sur le plan conceptuel qu'à l'appui de constats empiriques, au point de ne pas lui reconnaître un réel apport en matière d'évaluation du fonctionnement concurrentiel des marchés (Brennan, 1988 ; Boudreaux, 1990 ; Coate et Kleit, 1994 ;

Lopatka, 1992, 1996). Il n'en reste pas moins que des stratégies verticales à l'origine d'une élévation des coûts des concurrents continuent d'être observées (Granitz et Klein, 1996 ; Glais, 1995). Est-ce que ces stratégies contribuent ou non au progrès économique ? Pourquoi faudrait-il que le développement du raisonnement économique dans les procès antitrust s'accompagne d'une légitimation systématique des rapprochements entre firmes, tant horizontalement que verticalement (Dumez, 1990) ?

L'objet de cet article est de considérer les implications horizontales de stratégies verticales sur les marchés amont sous l'angle des relations institutionnelles entre concurrents. La thèse vise à montrer que les structures de représentation professionnelle fournissent à leurs adhérents des opportunités d'échange d'informations inégalement distribuées qui leur permettent de positionner leurs stratégies les uns vis-à-vis des autres. Loin de se dérouler de façon anonyme, la concurrence tisse ainsi des liens personnalisés entre les acteurs. Les décisions des firmes ne sont pas pleinement déterminées par leur environnement économique. *A contrario*, les interactions de concurrence construisent socialement cet environnement et peuvent s'inscrire dans une logique agressive de la part de certains acteurs (Le Roy, 1998).

La démonstration se fonde sur l'étude du cas de l'industrie thonière française. Le choix de cette industrie est motivé à la fois par la complexité des relations institutionnelles entre les acteurs et par l'originalité des questions soumises à l'analyste en matière de concurrence. Ce secteur a ainsi fait l'objet d'une instruction par le Conseil de la Concurrence, suite à une plainte anonyme déposée en novembre 1993. La méthode consiste à examiner les modalités et les implications d'une prise de contrôle verticale sur le fonctionnement concurrentiel du marché du thon en conserve. Un rappel de la controverse théorique sur les pratiques restrictives verticales précède la présentation de l'oligopole thonier français. Les circonstances de la prise de contrôle de la société Cobrecaf sont ensuite évoquées pour mieux en comprendre les enjeux concurrentiels.

L'approche théorique de la concurrence par les approvisionnements

La théorie RRC est discutée dans un premier temps car elle représente une tentative assez isolée dans les sciences économiques de formalisation des interactions concurrentielles verticales. Si les questions soulevées par ce courant restent pertinentes, leur traitement est contesté théoriquement et empiriquement. Une approche institutionnelle alternative est donc proposée dans un second temps ().

Les apports controversés de la théorie du Raising Rivals' Costs (RRC)

La théorie du Raising Rivals' Costs (RRC, ou stratégie d'élévation des coûts des concurrents), a été introduite par Salop et Scheffman en 1983 et ne cesse depuis lors de faire l'objet de commentaires critiques et d'essais de validation, en raison sans doute de ses ambitions réformatrices dans le domaine de la politique de la concurrence (Krattenmaker et Salop, 1986 ; Brennan, 1988 ; Lopatka et Godek, 1992 ; Coate et Kleit, 1994 ; Granitz et Klein, 1996). Cette théorie prévoit qu'une firme peut chercher à

élever les coûts - et donc les prix- des concurrents en établissant des contrats exclusifs avec les sociétés situées en amont de l'industrie, i.e. les fournisseurs. Ces contrats peuvent être de différentes natures, allant du sur-achat d'inputs (*overbuying*) à l'engagement pur et simple du fournisseur à ne pas vendre aux concurrents (*naked exclusion*), voire à l'intégration verticale en amont (Schmalensee, 1973 ; Perry, 1978 ; Brennan, 1988).

Toutefois, les critiques sont nombreuses pour affirmer que la théorie RRC n'apporte rien aux théories traditionnelles qui fondent la politique antitrust (Brennan, 1988 ; Boudreaux, 1990 ; Coate et Kleit, 1994). Elle serait même contre-intuitive selon ces critiques dans le sens où une firme a rarement intérêt à acheter ses inputs à un prix supérieur à ceux de ses concurrents, de même qu'un fournisseur accepte difficilement de renoncer à une partie de la demande. Les hypothèses qui rendent viable une telle stratégie sont extrêmement limitées (offre de l'input imparfaitement élastique, pas d'inputs substituables, absence d'opportunisme de la part du fournisseur) et les cas d'achat «nu» de droits exclusifs sont extrêmement rares.

Les affaires Standard Oil (1911), American Can (1921) et Alcoa (1945) sont souvent citées en exemple pour illustrer de telles pratiques, mais les analystes ne s'entendent pas pour autant à valider la théorie RRC à partir de ces exemples. Au contraire, les tentatives d'élimination des concurrents par des contrats d'exclusivité en amont de la part de ces sociétés se sont soldées par des échecs car l'incitation était grande pour de nouveaux fournisseurs de s'installer et ainsi bénéficier de prix supérieurs à ceux du marché (Lopatka et Godek, 1992).

Pour ses détracteurs, le concept de RRC ne servirait qu'à réactiver des théories plus anciennes comme celle de la forclusion verticale (*vertical foreclosure*) et de la prédation qui s'avèrent peu aptes à éclairer les décisions de justice antitrust (Brennan, 1988). Un argument couramment avancé concernant la théorie des prix prédateurs réside dans les pertes supérieures à celles du concurrent que le prédateur doit subir pour parvenir à ses fins (Boudreaux, 1990). Cependant, les théoriciens de la stratégie RRC différencient leur thèse par rapport à la théorie de la prédation en ce sens qu'elle ne requiert ni pouvoir de marché initial, ni "poches profondes" (*deep pockets*) pour soutenir une guerre des prix de longue haleine (Krattenmaker et Salop, 1986). Elle serait à cet égard plus crédible.

En ce qui concerne l'argument qui réduit la théorie RRC à celle, plus ancienne, de la forclusion verticale, il consiste à nier toute position anticoncurrentielle de la firme liée à un fournisseur par un contrat exclusif. En effet, en nouant un contrat direct d'achat d'inputs avec un fournisseur, l'entreprise prédatrice déplace la courbe d'offre d'inputs vers le haut pour le reste de ses concurrents, ce qui élève le prix des inputs. Toutefois, elle déplace également vers la gauche la courbe de demande d'inputs par son retrait du marché libre, de telle sorte que le prix des inputs, lui, ne varie pas. La restriction verticale doit donc porter sur les inputs achetés mais non utilisés par le prédateur (Lopatka et Godek, 1992). Or, de telles pratiques se rencontrent rarement. La

rénovation des politiques concurrentielles à partir des relations verticales entre firmes s'avère ainsi être une entreprise ardue, sinon vouée à l'échec et la théorie du RRC a du mal à s'imposer. Une relation verticale n'est pas condamnable en soi, si elle n'est pas assortie d'une entente horizontale (Granitz et Klein, 1996). A l'égard des pratiques restrictives, les thèses de l'Ecole de Chicago sont mobilisées aujourd'hui pour défendre les formes contractuelles de l'échange (Glais, 1993 ; Lopatka, 1996).

Le choix d'une approche institutionnelle de la concurrence

La législation américaine, à travers les *Merger Guidelines* de 1984, relève cependant plusieurs types de comportements anticoncurrentiels issus de fusions verticales : lorsque l'intégration verticale érige des barrières à l'entrée qui excluent les firmes non intégrées du marché situé en aval et lorsque cette même stratégie élève anormalement les coûts des concurrents ou réduit les incitations à la concurrence soit pour la firme intégrée, soit pour ses concurrents. Dans un rapport récent de la FTC sur les tendances récentes en matière de contrôle des fusions, il est ainsi fait explicitement référence à la stratégie RRC pour évoquer ces barrières à l'entrée (Parker, 1998). En France également, l'Ordonnance du 1er décembre 1986 condamne, dans son titre IV consacré aux pratiques restrictives, les comportements discriminatoires et exclusifs dans les relations d'achat-vente. Même si des relations étroites entre un fournisseur et un client peuvent trouver des justifications économiques que viendrait entraver une application trop stricte de ces dispositions légales au nom de la transparence des marchés (Glais, 1995), les opérations verticales à l'origine de possibles distorsions de concurrence font l'objet d'une surveillance particulière de la part des autorités.

Il semble donc que les autorités en charge de la politique de la concurrence reconnaissent et condamnent des pratiques verticales restrictives sans que le cadre conceptuel dans lequel s'inscrivent ces distorsions de concurrence ne soit tout à fait défini. L'étude du marché des produits thoniers en France, en raison des institutions particulières qui le caractérisent, fournit l'occasion d'un examen empirique à l'issue duquel certaines conclusions d'intérêt théorique sont tirées. Il est montré que l'intégration verticale et la recherche d'exclusivité en amont procèdent parfois de la recherche d'un pouvoir de marché et de l'élimination des rivaux.

L'approche proposée ici est plus inductive, plus institutionnelle que les démarches précédemment citées et résolument constructiviste afin de comprendre les motivations et les conséquences d'une intégration verticale par un des concurrents. C'est donc un changement d'ordre méthodologique qui permet de rechercher les mobiles stratégiques des acteurs dans une analyse de cas, plutôt que de les expliquer à partir d'hypothèses pré-construites. Le choix d'une approche institutionnelle, que l'on peut inclure dans l'analyse socio-économique[1], élargit le champ des interactions entre concurrents à d'autres relations que la simple confrontation marchande. Les acteurs se connaissent et

[1] Voir sur la socio-économie les écrits de M. Granovetter (1990,1994), de Swedberg (1995), de Steiner (1997).

agissent parfois conjointement au sein d'organismes professionnels divers. Or, rarement les théoriciens évoquent les échanges d'information qui peuvent naître des structures professionnelles dans lesquelles se côtoient les acteurs. Loin de confronter des opérateurs anonymes, le processus concurrentiel se déroule en partie au sein d'organisations susceptibles de fausser les lois «pures» du marché (Granovetter, 1990 ; 1994 ; Steiner, 1997). Dans une récente typologie des ententes illicites françaises et communautaires, il a pu être montré que le tiers de ces ententes avaient une origine corporatiste liée à l'existence d'un syndicat professionnel (Glais, 1993). La compréhension des comportements concurrentiels ne peut dès lors se concevoir hors de cet espace de sociation (Weber, 1922) que constituent les syndicats de branche et les entreprises conjointes.

La complexité des interactions concurrentielles croît notamment avec la dimension verticale des activités. Lorsque des firmes verticalement intégrées coexistent avec des firmes qui ne le sont pas[2], différentes structures professionnelles en amont et en aval les représentent inégalement et participent de ce fait à la diffusion asymétrique de l'information. Pour cette raison, l'examen des pratiques verticales anticoncurrentielles mérite d'être reconsidéré à la lumière des relations institutionnelles entre concurrents.

Il est possible de reconnaître, à l'instar de l'école de Chicago, que les comportements prédateurs ont peu de chances de s'avérer profitables pour leurs initiateurs dans le long terme, de même que les pratiques verticales doivent plus à la recherche de l'efficience qu'à celle d'un pouvoir de marché (Coate et Kleit, 1994). Il n'en reste pas moins que la combinaison de telles stratégies peut être observée. La compréhension des mobiles stratégiques et des conditions qui rendent de telles stratégies profitables pour leurs promoteurs présente donc un intérêt, sinon pour réformer la politique concurrentielle comme le souhaitent les théoriciens de la RRC, du moins pour reconnaître la complexité de la dynamique concurrentielle induite par les relations verticales et tenter de la comprendre. Une telle complexité est constatée dans le cas de l'industrie thonière.

La situation oligopolistique de l'industrie française du thon

L'industrie de fabrication de conserves de poisson par appertisation, c'est-à-dire de conservation des aliments par la chaleur, a suivi la tendance naturelle à la concentration, commune à de nombreux secteurs. Cette tendance a toutefois été spectaculaire dans le cas présent puisque des 250 ateliers encore en activité après la seconde guerre mondiale ne subsistaient en 1995 que 18 entreprises. La valeur de la production, en revanche, a poursuivi une ascension régulière, comme on peut en juger sur 20 ans (figure 1).

---

[2] Qualifiée d'*intégration verticale partielle*, cette situation génère des résultats originaux en termes de bien-être, calculés dans une approche standard (Schmalensee, 1973 ; Perry, 1978 ; Brennan, 1988).

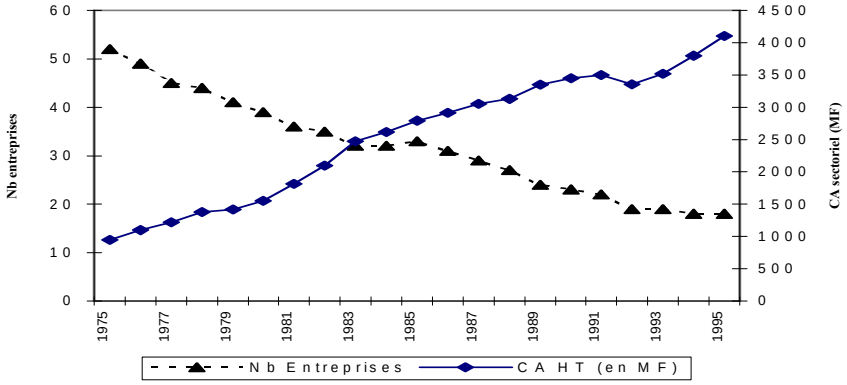


Figure 1 : **Concentration dans le secteur des conserves de poisson en France (source : Confédération Française de la Conserve)**

D'autres mouvements ont accompagné l'évolution récente de cette industrie. La production s'est développée vers le traitement de nouvelles espèces comme le thon tropical (albacore et listao) au détriment des traditionnels petits poissons pélagiques tels que la sardine ou le maquereau. Sur 110000 tonnes de conserves produites aujourd'hui, 60000 tonnes sont des conserves de thon, 30000 des conserves de maquereau, et 20000 des conserves de sardine. Dans la mesure où le thon germon pêché dans le golfe de Gascogne ne pouvait soutenir à lui seul un tel développement, c'est au large des côtes africaines que la matière première, constituée essentiellement de thon tropical, a pu être trouvée à partir des années 1950 et 1960 (Charneau, 1989).

La recherche de matières premières s'est naturellement accompagnée d'une délocalisation d'une partie des conserveries à proximité des lieux de pêche (Côte d'Ivoire et Sénégal en Afrique de l'Ouest, Madagascar et les Seychelles dans l'Océan Indien, etc.), ce qui leur a permis de bénéficier d'un avantage comparatif de coûts de main d'œuvre et de transport. En effet, les thons étant transportés entiers, i.e. non étêtés et non éviscérés, on estime que 40% de déchets sont transportés (Charneau, 1989). Parmi la vingtaine de conserveries survivantes à la fin des années 1980, trois seulement disposaient d'usines sous les tropiques : Saupiquet, Pêche et Froid et la structure coopérative Pêcheurs de France[3], toutes trois intégrées verticalement (*Ibid.*, p. 48).

Si ces sociétés sont intégrées verticalement depuis la pêche jusqu'à la transformation qui se déroule parfois à bord des bateaux, ce n'est pas le cas des autres entreprises et notamment d'une quatrième compagnie constitutive de l'oligopole thonier en France, la société Paul Paulet (thon commercialisé notamment sous la marque Petit Navire),

[3] Le groupe coopératif Pêcheurs de France a cessé depuis ses activités, mais la coopération maritime continue de disposer d'un armement thonier (l'ACF) et d'intérêts dans la transformation.

filiale du groupe américain Starkist, lui-même appartenant au géant de l'agroalimentaire Heinz. Avec une autre unité de moindre importance, ces quatre sociétés représentent la majorité de l'activité thonière en France puisque les 5 premières firmes concentraient près de 80% des 4 milliards de francs de chiffre d'affaires de la branche en 1995. On peut donc parler d'oligopole avec une frange concurrentielle en ce qui concerne l'organisation de cette industrie. Toutes les sociétés qui la composent ne sont pas également dotées en ce qui concerne l'accès aux matières premières du fait de l'intégration verticale et de l'investissement international des leaders.

La lecture des résultats de la balance commerciale française en produits thoniers (important commerce intra-branche) peut ainsi sembler incongrue si on ne tient pas compte de la dimension internationale de la production et des investissements français. La figure 2 tente de synthétiser l'ensemble des flux. Quasiment toute la production française de thon congelé est exportée vers les pays où des usines-filiales de traitement sont implantées, ou vers d'autres pays conserveurs tels que les Etats-Unis ou la Thaïlande. En incluant les importations de matières premières, le reliquat est transformé en France où quelques 30000 tonnes de produits finis viennent compléter les importations de conserves en provenance des pays où les entreprises françaises sont présentes.

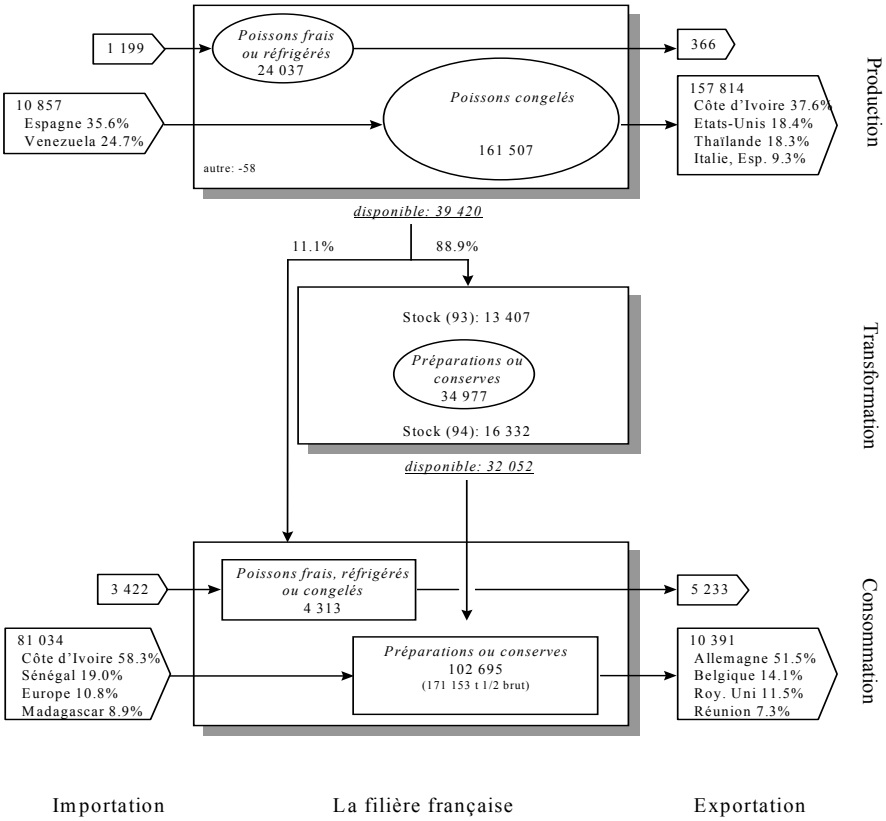


Figure 2 : **La filière française du thon en 1994**
Source : LEN-CORRAIL 1998

L'offre de conserves de poisson sur le marché français est ainsi à 80% une offre d'importation, soit issue de firmes étrangères, soit de la production des entreprises françaises délocalisées dans la zone intertropicale. Les 20% restant proviennent des usines toujours implantées sur le territoire français et approvisionnées notamment en thon congelé de même provenance. Seule une partie minoritaire de cette offre de poisson appertisé est vendue à l'étranger, principalement vers les voisins européens.

La complexité de ce circuit montre l'importance de la logistique pour l'approvisionnement du marché français, soit en produits intermédiaires pour les usines de transformation (poisson entier ou longes -filets- de thon frais ou congelé), soit en produits finis (conserves appertisées). La filière française s'est dotée depuis quelques années de structures communes pour transporter (Compagnie Bretonne de Cargos Frigorifiques ou Cobrecaf) et commercialiser (Société de Vente de Thon Congelé ou Sovetco) les produits thoniers. Si la société Saupiquet organise elle-même une partie de sa logistique, ses deux principaux rivaux Pêche et Froid d'une part et Starkist-Paulet de

l'autre détiennent des intérêts dans ces organes vitaux de la logistique thonière française. Récemment, la recherche de maîtrise de la chaîne logistique a conduit les deux co-actionnaires à se livrer bataille pour contrôler la Cobrecaf, au point de faire l'objet d'une saisine du Conseil de la Concurrence sur le dossier thonier en France.

La lutte entre Starkist et Pêche et Froid pour le contrôle de la Cobrecaf

La Compagnie Bretonne de Cargos Frigorifiques (Cobrecaf) a été fondée en 1965 par André Delhemmes à Concarneau, principal port thonier français, et cédée en 1988 par ses héritiers. Le groupe Starkist-Paulet, la société Pêche et Froid et le groupe SOPAR-Cofibois dirigé par Philippe Le Flanchec en prennent ensuite le contrôle, après que la société ait fait l'objet de plusieurs tentatives avortées de rachat par les principaux acteurs de l'oligopole thonier français, dont une de Starkist au cours de l'été 1988 (Charneau, 1989, p.57).

La Cobrecaf combine à la fois une activité de pêche thonière et de transport frigorifique maritime du produit de cette pêche. Elle disposait en 1994 d'une flotte de 13 thoniers en propriété, copropriété ou gérance, de 7 cargos frigorifiques en propriété ou affrétés. La compagnie employait la même année 433 salariés dont 390 marins pour un chiffre d'affaires annuel de plus de 500 MF (Bessoule, 1994). Ne possédant pas directement de bateaux de pêche, le seul accès aux ressources de Starkist-Paulet passe par cette structure d'approvisionnement. Le capital de Pêche et Froid étant quant à lui familial à cette époque (famille Delpierre), la structure simplifiée de l'actionnariat de la Cobrecaf présente l'aspect suivant en 1993, avec notamment l'implication d'une société en participation intermédiaire, la Compagnie Financière de Participation Maritime (CFPM).

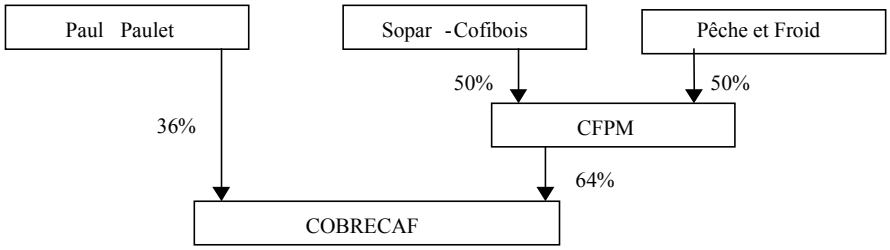


Figure 3 : **Structure du capital de la Cobrecaf en 1993**

Deux événements concomitants vont précipiter l'avenir de la société Cobrecaf. Le premier réside dans la chute des prix mondiaux du thon congelé à partir de 1990, année au cours de laquelle la polémique sur les captures annexes de dauphin dans les prises de thon a détourné une partie des consommateurs des produits à base de thon (figure 4).

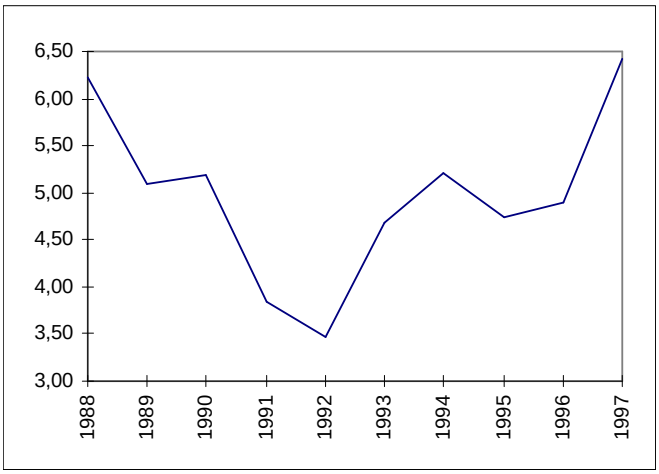


Figure 4 : **Prix moyen du thon tropical pêché par les thoniers français (en FF/kg)**
Prix FOB bord-thonier payé aux armateurs par la SOVETCO
(Source : Orthongel)

Alors que les cours sont au plus bas et que la rentabilité de la société est sérieusement altérée, un deuxième événement change la donne : le groupe d'Etat marocain Omnium nord-africain (ONA), via sa filiale OPTORG détenue à 88%, décide de prendre le contrôle de Pêche et Froid en octobre 1993 en rachetant les parts de la famille Delpierre. Elle parvient ainsi à acquérir 58,44% du capital de Pêche et Froid directement et par l'intermédiaire de sociétés tiers. Le groupe ONA étant déjà présent dans la filière, associé au groupe coopératif Pêcheurs de France, une plainte anonyme est déposée le 16 novembre 1993 à propos de l'acquisition du bloc de contrôle de Pêche et Froid par OPTORG.

Le Conseil de la Concurrence est aussitôt saisi par le ministère de l'économie et considère, dans ses conclusions, que cette concentration au sens de l'article 38 de l'ordonnance de 1986 «n'apporte pas au progrès économique une contribution suffisante pour compenser les atteintes à la concurrence qu'elle implique, même si la libération du marché du thon le 31 décembre 1996[4] interdit à la société Pêche et Froid de maîtriser les prix de vente sur le marché français de la conserve de thon tropical » (Rapport du Conseil de la concurrence 1995[5]). Le rapporteur ajoute cependant que «cette concentration pourrait être autorisée par le Ministère de l'économie à condition

[4] Date de fin du contingentement d'importations en provenance d'Asie du sud-est.

[5] Conseil de la Concurrence, Avis n° 95-A-1 en date du 7 février 1995 relatif à l'acquisition du bloc de contrôle du capital de la société Pêche et Froid par la Compagnie Optorg et à l'acquisition du capital du Consortium Financier des Bois Tropicaux SA et de la Société Océanique de Pêche et d'Armement SA par la société Paul Paulet.

que les sociétés Pêche et Froid et Starkist ne soient pas en situation de position dominante collective sur le marché national du thon tropical appertisé, via le contrôle commun de la Cobrecaf » (Bessoule, 1994).

Une dissension se fait jour alors entre les deux actionnaires de la CFPM, société codétentrice avec Starkist de la Cobrecaf. En décembre 1993, Philippe Le Flanchec, dirigeant de la SOPAR-Cofibois, demande la dissolution de la CFPM auprès du Tribunal de Commerce (TC) de Quimper qui place la CFPM sous mandat d'administration judiciaire provisoire. La riposte est également juridique au début de l'année 1994 puisque Pêche et Froid dépose une plainte contre P. Le Flanchec pour abus de biens sociaux. Ce dernier se rapproche alors de Starkist en cédant à la société Paul Paulet les parts qu'il détient dans la CFPM en juillet 1994. L'actionnariat de la Cobrecaf se transforme donc pour prendre l'aspect suivant.

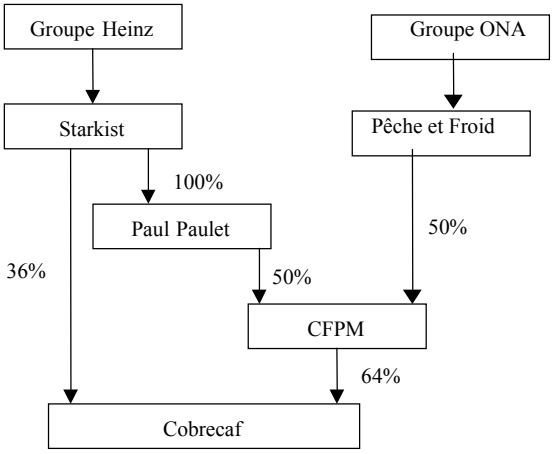


Figure 5 : **Structure du capital de la Cobrecaf en 1994**

Les parts d'intérêt dans la Cobrecaf se partageaient avant cette dernière opération entre Starkist (36%), Pêche et Froid (32%) et SOPAR-Cofibois (32%) (figure 3). Si la part de Pêche et Froid ne change pas, celle de Starkist atteint désormais 68% et lui procure une entière liberté dans la gestion de la compagnie qui assure l'essentiel de l'approvisionnement du marché français en produits thoniers. Toutefois, la CFPM étant toujours détenue à parts égales par deux actionnaires aux vues divergentes, le TC de Quimper déclare la liquidation judiciaire de la Compagnie Financière de Participation Maritime.

L'opposition juridique entre Starkist et Pêche et Froid se poursuit après que cette dernière ait déposé un recours auprès de la cour d'appel de Rennes. A la demande du Conseil de la Concurrence, le groupe Starkist doit alors assouplir sa position en cédant, le 4 octobre 1994, 16% de ses parts dans la Cobrecaf au conserveur italien Palmera. Finalement, la dissolution de la CFPM est définitivement prononcée par le TC de Quimper le 27 novembre 1995 sous la forme d'une fusion-absorption entre la CFPM et

la Cobrecaf. Deux ans plus tard, le capital de la Cobrecaf se composait de la manière suivante :

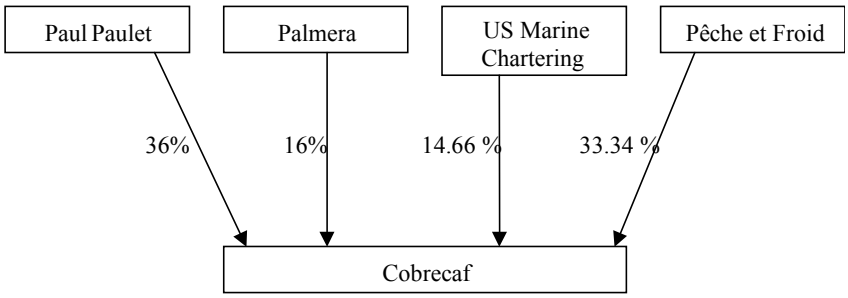


Figure 6 : **Structure du capital de la Cobrecaf en 1998**

Starkist détenait toujours, via sa filiale Paul Paulet, 36% des parts sociales de la Cobrecaf contre 33,34% pour Pêche et Froid. Le conserveur italien Palmera possède quant à lui 16% et le transporteur maritime américain US Marine Chartering (USMC), nouveau venu dans le capital de la Cobrecaf, en détient 14,66%. Précisons que USMC a pour client important la société Starkist en tant que chargeur et peut être considéré à ce titre comme un allié de Starkist dans le conseil d'administration de la Cobrecaf. Le rapport du Conseil de la Concurrence engageait par ailleurs Starkist-Paulet à revendre un nombre de parts qui eût permis à Pêche et Froid d'atteindre la minorité de blocage à 33%, ce qui ne fut pas rendu possible à l'époque. Depuis, l'amélioration des relations entre Starkist-Paulet et Pêche et Froid a conduit à l'obtention par ce dernier de la minorité de blocage. On peut donc conclure que la position du groupe Starkist-Paulet sur le marché français du thon se trouve renforcée après l'affrontement juridique de 1993-1995.

La situation du marché thonier français après la lutte financière pour le contrôle de la Cobrecaf : une lecture institutionnelle

Une bonne compréhension des comportements évoqués dans le point précédent exige un retour sur les enjeux de l'approvisionnement en matières premières des conserveries. La lecture de ces enjeux est institutionnelle, car elle seule permet de prendre la mesure de l'imbrication des acteurs du marché thonier français au sein des structures professionnelles qui les représentent.

Les opportunités d'échange d'informations entre concurrents

Les sociétés concurrentes se connaissent parfaitement les unes les autres, leurs dirigeants siégeant depuis de longues années au sein de plusieurs organismes ou sociétés conjointes. Pas moins de cinq entités leur permettent de se rencontrer pour évoquer les différentes questions inhérentes à l'organisation de la filière. En premier lieu, la Fédération des Industries Agro-alimentaires de la Conserve (FIAC) rassemble, au sein de sa division produits de la mer, les 18 conserveurs encore présents en 1998.

Ce syndicat professionnel des conserveurs, créé dans les années 1950, s'est d'abord appelé Cofica puis CFC (Confédération Française de la Conserve). Une association homologue des conserveurs de produits de la mer existe au niveau européen.

Pour les entreprises intégrées verticalement en amont, le Syndicat National des Armateurs de Thoniers Congélateurs (SNATC) réunissait jusqu'en 1992 tous les armateurs pour jouer le rôle de partenaire social (conventions collectives). Le syndicat cumulait ce rôle avec d'autres aspects plus commerciaux (lobbying auprès des autorités nationales et européennes pour la politique commerciale européenne ou la négociation des accords de pêche avec les pays dotées de zones poissonneuses). Saupiquet ayant quitté cette structure en 1992, la fonction commerciale du SNATC a été transférée dans une organisation de producteurs, Orthongel, qui regroupe cette fois tous les principaux armateurs à la pêche au thon tropical[6].

Quelques-uns des armateurs-conserveurs trouvent d'autres occasions de se retrouver, lors des conseils d'administration des deux sociétés de pêche, transport frigorifique et commercialisation déjà citées, la Cobrecaf et la Sovetco. De ces deux compagnies liées financièrement entre elles dépendent en grande partie les apports des conserveries françaises, qu'elles soient implantées en France ou ailleurs. On note que la Sovetco a été créée en 1959 sur l'initiative des armateurs en réponse au rapprochement amorcé par la centaine de conserveurs de l'époque au sein d'un syndicat de branche, la Cofica.

Rappelons quelques faits à propos de l'exploitation de la Cobrecaf et de l'approvisionnement des conserveries françaises en thon. On a souligné que la Cobrecaf combine une activité de pêche au thon par l'exploitation directe ou indirecte de thoniers, et de transport maritime. Les armateurs de la Cobrecaf sont donc à double titre fournisseurs de sa filiale, la société de vente de thon congelé (Sovetco) : ils lui vendent intégralement le poisson pêché, et lui vendent également une prestation de service puisque la Sovetco est chargeur pour la Cobrecaf. Si la Sovetco, bien que sous statut de société anonyme, s'apparente davantage dans son fonctionnement à une société coopérative ne réalisant pas de profit, la Cobrecaf représente clairement une société réalisatrice de profits.

Depuis 1994, Paulet-Starkist est devenu de fait décideur au sein de la Cobrecaf, dont les résultats économiques se sont redressés de manière spectaculaire (tableau 1). Le chiffre d'affaires n'a cessé de décroître de 1990 à 1994 en raison notamment de la chute des cours, puis s'est stabilisé avec la remontée des prix et après la bataille financière qui a opposé Starkist à Pêche et Froid. Le résultat net s'est quant à lui considérablement amélioré à partir de cette même date pour atteindre des niveaux de profitabilité assez élevés pour une activité de cette nature.

---

[6] Il existe une autre organisation de producteurs au sens européen du terme, ONAPROGER, qui regroupe les producteurs de thon germon.

En MF	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
C.A.	237,4	188,0	169,1	n.d.	128	132,2	133,2	122
Résultat net	n.d.	-4,8	-2,3	+2,0	n.d.	+18,9	+19,5	+12,0
% RN/CA	-	-2,5%	-1,4%	-	-	14,3%	14,7%	10%

Tableau 1 : **Résultats de la Cobrecaf, division Transport Frigorifique Maritime**
Source : CRCI Bretagne

Cependant, la filiale Sovetco ne vend quasiment plus de thon aux conserveries toujours implantées en France. De 30 000 tonnes de thon tropical encore débarquées à Concarneau en 1995, le tonnage est passé à 12-13000 tonnes l'année suivante pour chuter à environ 1000 tonnes en 1997/98. La source d'approvisionnement Sovetco-Cobrecaf semble donc s'être tarie en France alors que les restructurations dans le secteur de la conserve se poursuivent[7].

La croissance externe comme modalité concurrentielle d'allégement de la contrainte d'approvisionnement

L'approvisionnement des usines en matières premières semble avoir toujours été la clé de la réussite des entreprises de transformation du thon. La délocalisation des activités thonières dans la zone intertropicale n'a fait que renforcer la lutte des conserveurs français pour l'accès régulier en prix, qualité et quantités aux ressources naturelles.

On relève ainsi que la compagnie Saupiquet a mené une politique offensive de rachat des conserveries sénégalaises pour atténuer ses problèmes d'approvisionnement, grâce à une position dominante qui lui permet de collecter jusqu'à 70% des apports locaux entre 1962 et 1966 (Charneau, 1989, p.49). Il est intéressant de noter que le PDG de Saupiquet jusqu'en 1978, Marcel Raynaut, avait mené au Maroc la même stratégie d'implantation dans la branche des conserves de légumes, en procédant par fusion-absorption de petites sociétés concurrentes. De même, implantée au Sénégal depuis 1969, la société Pêcheurs de France lutte dans les années 1970 «pour s'assurer l'exclusivité de l'achat de la pêche fraîche. Il s'agit de contrecarrer les visées de la Sovetco pour contrôler la commercialisation de la totalité des apports de thon tropical » (Charneau, 1989).

On a vu dans le point précédent comment le capital de la Cobrecaf avait changé de main. Celui de la Sovetco est quant à lui détenu par une holding (Sovetpar)

[7] Reprise des conserveries Bonneau et Jean Guy par l'ONA en septembre 1994, fermeture de Le Bayon -groupe Pêche et Froid- à Etel, fusion de Chacun-CPA sous l'égide de Sea Deal en 1995, absorption de la conserverie Furic Alimentaire par Saupiquet en mai 1996, fermeture d'une usine Saupiquet à Ciboure en septembre de la même année, absorption de Sea Deal par Saupiquet fin 1997, arrêt de Pêcheurs de France, etc.

proportionnellement au capital de chaque bateau. Actuellement, la Sovetco est donc détenue essentiellement par la Cobrecaf et un groupement d'armateurs thoniers Chevannes-Merceron-Ballery (CMB). Or, il n'existe que deux autres compagnies d'armement à la pêche au thon : l'Armement Coopératif Finistérien (ACF), qui appartient à la Coopération Maritime (qui possédait par ailleurs le groupe coopératif Pêcheurs de France), et Saupiquet, filiale de la Compagnie de Navigation Mixte (groupe Paribas depuis la prise de contrôle de la CNM en mars 1996[8]).

A l'exception du groupement CMB, tous les autres armateurs ont des intérêts dans les conserveries et sont donc soucieux à ce titre de sécuriser leurs approvisionnements. Saupiquet est relativement indépendant en la matière puisque la société assure en partie sa logistique. Elle a adhéré néanmoins à la structure Cobrecaf-Sovetco pendant quelques années, avant qu'une crise ne provoque un premier éclatement de cette structure au milieu des années 1980. Si les autres sociétés ont réintégré peu après la Sovetco, qui représente une force commerciale unique au monde, Saupiquet a décidé de rester en dehors. Il ne lui reste donc désormais qu'un organisme commun avec les autres armateurs-conserveurs concurrents, l'organisation de producteurs Orthongel.

L'entreprise n'en achetait pas moins en partie le thon de la Sovetco pour ses conserveries toujours implantées en France. L'ACF est quant à lui lié via la Coopération maritime à la société Pêcheurs de France dans laquelle l'Omnium Nord Africain détenait une participation avant que son entrée dans le capital de Pêche et Froid ne l'oblige à s'en séparer en septembre 1994 selon les exigences du Conseil de la Concurrence (DGCCRF, 1995).

L'entreprise Saupiquet, au même titre que d'autres conserveries, perd une partie de ses apports en matières premières pour ses usines toujours implantées en France lorsque la Sovetco décide de suspendre ses débarquements en France. Les conserveurs doivent de ce fait se procurer le thon auprès de sociétés de négoce[9] à des conditions moins favorables. Le service logistique offert par la Cobrecaf n'a en effet pas d'équivalent substituable en termes de prix et de qualité de la prestation (DGCCRF 1995), ce qui impose un surcoût pour les rivaux. Ce surcoût est amplifié par le fait que les deux actionnaires de la société, Starkist et Pêche et Froid, ont depuis quelques années désinvesti en France (fermetures des usines de Pornic pour Paulet qui réinvestit au Portugal, arrêt de Le Bayon à Etel pour Pêche et Froid, qui ouvre un complexe de transformation Diego Suarez, Madagascar). Les conditions sont donc réunies pour que la concurrence soit moins soutenable par les rivaux après ce retrait de Cobrecaf-Sovetco, d'autant plus que les captures françaises de thon commencent à chuter de manière très significative à partir de l'année 1994 (166000 tonnes en 1994 à 119000

[8] Il faut noter que Paribas cherche depuis cette OPA réussie sur la CNM à se débarrasser de Saupiquet, dont la reprise intéresserait directement ses deux proches concurrents… Starkist et ONA (Les Echos du 31/07/1996).

[9] Qui ont pour noms Sea Deal, Interpral, Secopa.

tonnes en 1997 ; voir figure 7). La société Saupiquet ressent probablement cette pénurie car elle décide en 1997 de prendre le contrôle de la Sea Deal[10], société de négoce anciennement détenue par la coopération maritime via Pêcheurs de France.

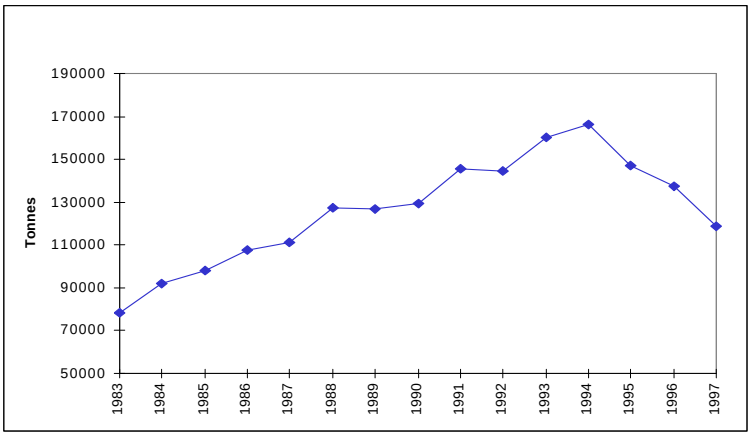


Figure 7 : **Captures françaises de thon tropical (albacore + listao)**
Source : Orthongel

Les restructurations par fusion-absorption semblent donc constituer une réponse stratégique, habituelle dans ce secteur, à la contrainte d'approvisionnement qui s'accentue pour les conserveries restantes. La maîtrise du segment logistique après la reprise de la Cobrecaf assure à ses détenteurs un avantage concurrentiel qui peut s'avérer décisif pour l'avenir des sociétés dans cette industrie.

Conclusion

Tenter de dégager de la complexité du cas d'étude précédent quelques résultats utiles à la compréhension des comportements concurrentiels via les marchés amont est une entreprise aussi difficile que nécessaire.

Deux hypothèses méritent à notre sens d'être extraites de l'examen concurrentiel de l'industrie thonière en France :

1) Les comportements concurrentiels ne peuvent être compris qu'au regard des interactions institutionnelles *lato sensu*. En d'autres termes, il importe de ne pas circonscrire au marché ces interactions, mais de les considérer également au sein des autres institutions où se retrouvent les acteurs (organismes professionnels, sociétés

[10] Ouest-France des 3 et 4 octobre 1998. Cette société avait fusionné en 1996 avec deux autres conserveries du Finistère : la société Paul Chacun et la Conserverie Pont-Aven. Saupiquet est alors amené en 1998 à restructurer ses activités entre Quimper et Le Guilvinec.

coopératives conjointes, etc.). Ces interactions sont rendues complexes dans le cas d'une industrie où l'intégration verticale n'est pas uniformément distribuée parmi les acteurs. Tous ne disposent pas alors de la même information et les possibilités d'entente sont multipliées.

2) La stratégie de croissance externe par intégration verticale peut représenter une modalité concurrentielle offensive sur des marchés où la contrainte d'approvisionnement est forte. L'intégration n'est alors pas directement guidée par la recherche de l'efficience en dehors de toute conscience sociale de la concurrence, mais par celle de l'exercice d'une pression plus forte sur les conditions d'approvisionnement des rivaux.

En ce qui concerne la première hypothèse, elle trouve ses fondements théoriques dans certains écrits déjà anciens (Weber, 1922). La sociation par le biais de communautés d'intérêt de type coopératif repose sur l'exclusivité qu'elle procure par rapport à l'extérieur. « Les compétiteurs qui adoptent un comportement commun vis-à-vis de l'extérieur forment une communauté d'intérêts tout en continuant à se concurrencer les uns les autres » (Weber, 1922, p.55). Une telle sociation, par son caractère exclusif, devient ainsi source d'interactions positives entre ses membres, qu'il s'agisse qu'une force commerciale collective ou qu'elle ait pour but l'internalisation d'externalités de production (Guillotreau, 1997). L'appartenance au groupe confère aux membres une propriété de type collectif dont ils ne sont pas dotés individuellement et qui n'existe que parce que d'autres ne sont pas en mesure d'en tirer avantage (Granovetter, 1994).

Il arrive également que l'objectif premier à partir duquel s'est formée la sociation cède la place à de nouveaux objectifs, différents du but initial de l'association d'intérêts, en raison notamment de contacts sociaux qui ne se limitent pas à de pures relations d'affaire. M. Weber qualifie cette nouvelle activité communautaire de «communalisation surajoutée » (Weber, 1922, p.63).

Dans un cas extrême, cette communalisation surajoutée peut prendre la forme d'ententes tacites ou formelles entre plusieurs pactisants. Dans le cas de l'industrie thonière française, la structure d'approvisionnement en matières premières Sovetco, dont la fonction première était de constituer une force de vente collective face aux conserveurs, trouvait plus ou moins son équilibre dans la relative parité de pouvoir entre ses adhérents. Aucun d'entre eux ne parvenant à obtenir une position dominante dans le conseil d'administration, l'ensemble de l'industrie pouvait en user à peu près équitablement, à quelques exceptions près[11]. Puisque ses membres les plus influents deviennent des sociétés intégrées verticalement et dès lors que la structure du capital

[11] La SAPAL, filiale sénégalaise du groupe Saupiquet connaît des problèmes d'approvisionnement tout au long des années 1970 dus notamment à une politique de livraison de la Sovetco qui lui est défavorable (Charneau, 1989, p.49) ; l'Armement Coopératif Finistérien dépose une plainte contre la Cobrecaf-Sovetco à la fin des années 1980 pour refus de charger du poisson ACF sur les cargos frigorifiques de la Cobrecaf, plainte qui aboutira à un non-lieu.

change, la représentation s'en trouve bouleversée et la recherche de solutions négociées peut engendrer des pactes entre les adhérents les plus puissants.

L'existence d'un tel pacte entre Heinz-Starkist et ONA-Pêche et Froid a d'ailleurs pu être relevée juste avant la vente des parts de SOPAR-Cofibois à Starkist. L'accord proposé, dont l'initiative venait de la société ONA, visait à adopter une position commune au sein de la Sovetco pour écouler le thon congelé vendu par cette société (DGCCRF, 1995). En poussant ce raisonnement, on pourrait imaginer comment deux rivaux dans la conquête de la Cobrecaf pourraient se trouver un intérêt commun au détriment des autres concurrents du secteur. Il est frappant de constater que, malgré leurs divergences et les batailles juridiques successives, les sociétés Pêche et Froid et Starkist continuent de siéger toutes deux dans le directoire de la Cobrecaf.

L'intégration verticale est bien ce vecteur de domination que les théoriciens de la RRC ont tenté de formaliser (Glais, 1993, p.494). Si la firme qui s'intègre en amont ferme l'accès de ses rivales aux matières premières, les concurrents devront s'intégrer ou disparaître et les entrants conquérir deux segments de filière au lieu d'un seul (Parker, 1998). Comme le proclament les adversaires de la doctrine RRC, il n'y a pas matière à réformer la politique de concurrence, puisque l'entente qui permet de resserrer la contrainte d'approvisionnement est d'abord horizontale (Granitz et Klein, 1996) et qu'il faut déjà exercer un pouvoir de marché pour acquérir un input plus cher (Brennan, 1988).

On pourrait objecter que c'est la présence d'une société située à un stade différent de la production qui permet de stabiliser l'entente. Les théoriciens de l'oligopole ont bien montré que les ententes horizontales étaient par nature instables car leurs promoteurs trouvaient de nombreuses incitations à ne pas respecter les termes de l'accord (paradoxe de Bertrand, dilemme du prisonnier, etc.). L'introduction d'une dimension verticale consolide le cartel en apportant aux fournisseurs des garanties sur l'écoulement de leur production, ainsi que Granitz et Klein (1996) l'ont montré en réinterprétant le cas de la Standard Oil.

Les trois compagnies de chemin de fer, sollicitées en aval par la Standard Oil, ont facilité les acquisitions de concurrents par cette dernière pour qu'elle occupe une position dominante sur son marché. La comparaison avec le secteur thonier français est intéressante car c'est le maillon logistique de la filière, trop souvent négligé, qui a permis d'asseoir une position dominante avec partage des profits d'amont en aval. Le problème logistique lié est accentué par l'éloignement des zones de production (Afrique) par rapport aux zones de commercialisation (Europe).

La deuxième hypothèse qu'il est possible de retirer du cas d'étude entre également dans le champ couvert par la théorie RRC. Les conditions de validité de cette théorie sont très restrictives selon ses détracteurs : offre d'inputs inélastique, absence d'inputs substituables … Mais de telles conditions sont réunies dans le cas de produits à base de ressources renouvelables puisque les espèces susceptibles de se prêter à une transformation par appertisation sont peu nombreuses en de telles quantités, et que la

contrainte biologique de renouvellement des stocks combinée à la concentration naturelle des poissons dans certaines zones de pêches représente un obstacle irréductible au développement de l'offre. La stratégie d'intégration devient ainsi la seule possible pour maîtriser les apports de matières premières. « Aussi vrai que l'acquisition directe de rivaux peut quelque fois créer un pouvoir de marché, l'acquisition indirecte qui résulte du contrôle des sources d'approvisionnement des rivaux le peut aussi » (Krattenmaker et Salop, 1986).

Cette stratégie est d'autant plus puissante qu'elle est relativement indétectable car elle transparaît peu dans le niveau des prix. La concurrence s'exerce davantage par les quantités d'inputs que par les prix. En l'occurrence, le niveau de prix des matières premières achetées par les conserveurs via la Cobrecaf-Sovetco ne change pas et décrit assez bien le niveau des cours mondiaux, mais ce sont les quantités débarquées par l'intermédiaire de cette structure qui diminuent et qui obligent les concurrents à se fournir ailleurs. Il s'agit bien de cette prédation hors-prix dont parlent les tenants de la RRC (Salop et Scheffman, 1983).

La stratégie de fusion-absorption horizontale des concurrents constitue l'autre voie pour desserrer la contrainte sur l'offre d'inputs. On a vu que cette modalité concurrentielle avait été utilisée précédemment par les dirigeants de Saupiquet dans une autre branche d'activité. La course aux économies d'échelle trouve cependant une limite lorsque l'offre d'inputs est inélastique. Il suffit aux rivaux de s'assurer l'exclusivité d'approvisionnement à hauteur de la taille efficiente et de priver les rivaux des possibilités d'accès à cette taille pour que la position dominante soit atteinte. Un monopoleur ne peut accroître ses profits en demandant à tous ses clients de signer un accord pour ne pas acheter à ses concurrents.

Si toutefois il parvient à en convaincre un nombre suffisant et que ceux qui restent ne représentent pas une demande suffisante eu égard à la taille efficiente d'un fournisseur qui souhaiterait entrer, les clients penseront qu'aucun autre fournisseur ne s'installera et ne perdront rien en signant un contrat d'exclusivité avec le fournisseur monopoleur (Rasmusen *et al.*, 1991). La nécessité de réduire les coûts par des économies d'échelle est pourtant avivée dans le secteur du thon appertisé par une demande peu dynamique. L'étau pour les entreprises se resserre donc à la fois en amont (pression à la hausse des coûts d'approvisionnement) et en aval (pression à la baisse des prix)

On voit que la théorie du *Raising Rivals' Costs*, par bien des aspects, permet de rendre compte d'un régime de concurrence modifié par une action stratégique d'un des concurrents en amont.

Ses détracteurs lui reconnaissent d'ailleurs des vertus dans le domaine de «l'intégration verticale partielle » (Brennan, 1988) qui reste peu exploré, à quelques rares exceptions près (Schmalensee, 1973). L'intégration verticale partielle désigne les cas de marchés où des firmes non intégrées verticalement en aval coexistent avec des firmes intégrées. Ces cas, qui produisent des résultats du jeu concurrentiel qualifiés d'ambigus (Brennan, 1988), sont peut-être moins rares qu'il n'y paraît. La pertinence

de la question soulevée par ce courant théorique ne doit cependant pas faire oublier ses insuffisances (voir 1ère section).

Nonobstant ses mérites, la RRC choisit d'évaluer ses hypothèses dans le cadre d'un paradigme qui ignore encore largement toute autre forme d'interaction qu'une confrontation marchande entre des acteurs sur un nombre restreint de variables (prix, quantité, qualité). Les comportements concurrentiels restent largement sous-socialisés (Granovetter, 1994). Même Adam Smith, en dénonçant les arrangements entre négociants dans la fixation des prix, reconnaissait ainsi «que l'image qu'il donnait des marchés concurrentiels était impuissante à rendre compte d'un univers où les acteurs économiques se connaissaient suffisamment bien pour former des coalitions » (*Ibid.*, p.84). Une lecture institutionnelle des relations concurrentielles sur les marchés de petit nombre apparaît de plus en plus souhaitable. Les dirigeants des entreprises concurrentes se côtoient et se connaissent pour fréquenter les mêmes «clubs» de représentation professionnelle. En agissant parfois de concert pour faire aboutir des revendications communes, elles ne s'affrontent pas ensuite dans un univers asocial, mais peuvent construire ou défaire des sociations au gré de leurs intérêts communs ou individuels.

C'est pourquoi une des conclusions théoriques de cet article milite pour la nécessité de reconsidérer les questions soulevées par la RRC dans un corpus théorique plus propice à la reconnaissance de l'exclusion dans les pratiques verticales. Un tel cadre est fourni par la démarche socio-économique et l'examen des institutions économiques comme constructions sociales, en y incluant les marchés (Swedberg, 1995).

Références bibliographiques

Bessoule Y. (1994), La concurrence a des règles... *Le Marin,* 30 décembre 1994

Boudreaux D.J., (1990), Turning Back the Antitrust Clock : Nonprice Predation in Theory and Practice, *Regulation*, 13, p. 45-52.

Brennan T.J. (1988), Understanding "raising rivals'costs", *The Antitrust Bulletin*, 33, p. 95-113

Charneau D. (1989), *Dynamique de la filière française du thon depuis 1945. Internationalisation et compétitivité*, Thèse pour le Doctorat ès Sciences Economiques, Université de Bordeaux I, 440 p.

Coate M.B. Kleit (1994), Exclusion, Collusion, or Confusion ?: the Underpinnings of Raising Rivals' Costs, *Research in Law and Economics*, 16, p. 73-93.

Confédération Française de la Conserve (1995), Enquête générale sur la situation et la production en France de la conserverie de produits de la mer et de l'industrie de l'anchois.

Conseil de la Concurrence, Avis n° 95-A-1 en date du 7 février 1995 relatif à l'acquisition du bloc de contrôle du capital de la société Pêche et Froid par la Compagnie Optorg.

DGCCRF (1995), Arrêté du 29 mars 1995 relatif à des concentrations dans le secteur de la pêche maritime et de l'appertisation, Bulletin Officiel de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes, 6 avril 1995.

Dumez H. (1990), La révolution antitrust, *Analyses de la SEDEIS* n°74, mars 1990, repris sous le titre La prise en compte croissante du raisonnement économique par la jurisprudence antitrust aux Etats-Unis dans *Problèmes Economiques*, n°2175, mai 1990, p. 11-16.

Glais M. (1995), Les relations discriminatoires dans les relations fournisseurs-distributeurs, *Revue d'Economie Industrielle*, n°72, 2ème trimestre 1995, p. 81-97.

Glais M. (1993), Introduction au numéro spécial de la Revue d'Economie Industrielle sur le Politique de la Concurrence, *Revue d'Economie Industrielle*, n°63, 1er trimestre 1993, p. 5-9.

Glais M. (1992), *Economie industrielle*, LITEC

Granitz E., Klein B. (1996), Monopolization by Raising Rivals' Costs : the Standard Oil Case, *Journal of Law and Economics*, vol. XXXIX (avril 1996), p. 1-47.

Granovetter M. (1994), Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse, *in* Orléan A. (éd.) *Analyse économique des conventions*, PUF, p.79-94.

Granovetter M. (1990), The Old and the New Economic Sociology : A History and an Agenda, *in* Friedland F., Robertson A.F. (éds) *Beyond the Marketplace : Rethinking Economic and Society*, Adline, New York, 89-112.

Guillotreau P. (1997), Les droits de propriété des ressources naturelles revisités : le cas de la pêcherie d'huîtres du Solent, *Economies et Sociétés*, 35(4), p. 121-146.

Krattenmaker T.G., Salop S.C. (1987), Analyzing anticompetitive exclusion, *Antitrust Law Journal*, 56, p. 71-89.

Krattenmaker T.G., Salop S.C. (1986), Competition and Cooperation in the Market for Exclusionary Rights, *American Economic Review*, 76, 109-13

LEN-CORRAIL (1998), *Foreign Trade and Seafood Prices : Implications for the CFP*, Rapport Final pour la Commission des Communautés Européennes, programme FAIR 95-0892.

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(1).

Lopatka J.E. (1996), Exclusion Now and in the Future : Examining Chicago School Orthodoxy, *Mississippi College Law Review*, vol.17(1), automne 1996, p. 27-36.

Lopatka J.E., Godek P.E. (1992), Another Look at Alcoa : Raising Rivals' Costs Does Not Improve the View, *Journal of Law and Economics*, vol.XXXV (octobre 1992), p. 311-29.

Parker R.G. (1998), *Trends in Merger Enforcement and Litigation*, Rapport préparatoire de la FTC, Bureau de la Concurrence, 16 septembre 1998, 13 p.

Perry M.K. (1978), Vertical Integration : The Monopsony Case, *American Economic Review*, 68, p. 561-569.

Rasmusen E., Ramseyer J.M., Wiley Jr J.S. (1991), Naked exclusion, *American Economic Review*, vol.81(5), déc.91, p. 1137-1145.

Salop S.C., Scheffman D.T. (1987), Cost-Raising Strategies, *Journal of Industrial Economics*, vol. XXXVI(1), p. 19-34.

Salop S.C., Scheffman D.T. (1983), Raising Rivals' Costs, *American Economic Review*, 73, p. 267-71.

Schmalensee R. (1973), A Note on the Theory of Vertical Integration, *Political Economics*, 81.

Steiner P. (1997), Mise en perspective de la sociologie économique, *Revue du MAUSS* semestrielle, n°10, second semestre 1997, p. 82-102.

Swedberg R. (1995), Markets as Social Structures, *in* Smelser N.J. et Swedberg R. (éds) *Handbook of Economic Sociology*, Princeton Univesrity Press, p. 255-282.

Weber M. (1922), *Economie et Société*, éd. Pocket 1995, coll. Agora, tome 2, 425 p.

Weiss A. (1994), Vertical Mergers and Firm-Specific Physical Capital : Three Case Studies and Some Evidence on Timing, *Journal of Industrial Economics*, vol.XLII(4), p. 395-417.

Connivence, discorde et schisme dans un réseau d'entreprises

Christophe Assens[1]

IUT d'Evreux
Département TC
43, rue Saint Germain
27000 EVREUX
Téléphone : 02 32 29 15 10 – Télécopie : 02 32 29 15 11

Avec l'éclatement des marchés provoqué par la mondialisation, on assiste à des bouleversements industriels dans la façon de produire et de vendre. Ainsi, pour satisfaire aux exigences de la demande globale, les entreprises multiplient les stratégies d'alliance et de partenariat (Nohria et Garcia-Pont, 1991). Ce phénomène attire notre attention sur les réseaux d'entreprises qui occupent une place de plus en plus prédominante dans la vie des affaires (Raft et Lewin, 1993). D'après Thorelli (1986), le réseau présente un intérêt managérial, car il offre une alternative au marché et à la hiérarchie, en permettant à des unités autonomes d'interagir de façon durable dans un cadre collectif. Cependant, l'autonomie et l'interdépendance paraissent difficile à concilier en marge des mécanismes de pilotage traditionnels tels que l'autorité ou le marché. De ce fait, l'étude des réseaux nécessite d'expliquer comment les membres parviennent à harmoniser leurs positions, en accord avec leur liberté d'action. Pour améliorer notre connaissance dans ce domaine, nous avons mené une étude empirique au sein d'un réseau d'entreprises.

Basée sur la méthode des cas, notre enquête met en évidence trois processus d'interactions entre des unités, partenaires et / ou concurrentes : un processus de collaboration conforme à une conception traditionnelle du réseau défendue par Jarillo (1988) ou Hedlund (1994), un processus de coopération conflictuelle suggérant des problèmes complexes de régulation évoqués par Bradach et Eccles (1989), un processus de concurrence interne non résolu montrant les limites et les points de rupture à l'intérieur du réseau soulevés par Miles et Snow (1992). A la lumière de ces exemples, nous montrons qu'il n'est pas toujours possible d'harmoniser les enjeux individuels et collectifs, même si c'est le but recherché. Dépassant les discours

[1] L'auteur tient à exprimer sa gratitude au Professeur Hamid Bouchikhi (ESSEC) pour ses commentaires avisés sur de précédentes versions de ce texte.

théoriques normatifs, cette recherche souligne concrètement les avantages et les limites du mode de fonctionnement en réseau.

Le cadre théorique de la recherche

La revue de la littérature en gestion

Travailler sur la notion de réseau pose différents problèmes de définitions qui ne sont pas toujours résolus dans la littérature en gestion. Alors que le réseau est un objet d'étude lié à l'existence des districts industriels en économie industrielle (Lipparini et Ring, 1997), il devient une méthode d'observation sociologique des liens interpersonnels inspirée de la théorie des graphes (Knoke et Kulinski, 1983). En l'absence de consensus, il est alors difficile d'avoir une connaissance précise du concept de réseau en gestion.

A ce sujet, Curien (1993) considère qu'il est toujours possible de trouver un moyen de relier deux organisations anonymes entre elles, soit par l'intermédiaire d'un enchaînement de liens financiers, soit par une cascade de relations commerciales. D'après cette conception, tout est réseau. Même si l'on est d'accord avec ce principe, on comprend bien que toutes les organisations n'entretiennent pas des relations d'affaires "familières" et récurrentes au sein d'une même structure (Gulati , 1995). Ainsi, la plupart des transactions entre les firmes empruntent des voies codifiées qui échappent à la logique de réticulation.

Par exemple, le recours à un sous-traitant occasionnel sur un marché n'implique pas nécessairement l'existence d'un réseau. De même, le recours systématique à un fournisseur au sein d'une structure intégrée n'illustre pas nécessairement la notion de réseau. Comme ces remarques le laissent supposer, il est plus facile de définir le réseau non pas en fonction de ce qu'il représente (pluralité des formes et ambiguïté des définitions) mais en fonction de ce qu'il n'est pas : un mode d'organisation dans lequel les échanges sont régulés uniquement par le marché ou par la hiérarchie.

Pour cette raison, nous considérons, à l'instar de Thorelli (1986), que le réseau est un mode d'organisation intermédiaire à des formes traditionnelles d'organisation comme le marché ou la hiérarchie (Williamson, 1983). Selon cette approche, il se conçoit comme une structure d'échange entre des producteurs, concepteurs, distributeurs, gestionnaires et financiers qui concourent solidairement à la satisfaction d'une même demande finale (Barbant et Chanut, 1989). En théorie, il permet donc l'échange d'expériences ou le partage de ressources entre des entités indépendantes, animées par un objectif commun.

Partant de ce constat, l'organisation en réseau se différencie du marché, dans lequel les échanges de ressources ou de connaissances sont rendus difficiles en raison de l'anonymat des entités autonomes. Elle diffère également de l'entreprise intégrée dans laquelle les unités perdent leur indépendance en partageant systématiquement leurs expériences. Par rapport à ces deux exemples, le réseau offre en théorie un cadre suffisamment stable pour fidéliser des relations entre des entités autonomes, et

suffisamment flexible pour que ces relations ne soient pas figées à l'avance par la hiérarchie (Bressant, Distler, Nicolaidis, 1989).

Nous sommes bien conscients du fait que cette définition est réductrice car elle nous oblige à considérer des formes pures d'organisation comme le marché, la hiérarchie ou le réseau. En effet, selon Braddach et Eccles (1989), l'étude du gouvernement des relations inter-entreprises fait ressortir une mixité des mécanismes de régulation comme le prix, la confiance et l'autorité qui remettent en question l'existence de formes pures d'organisations. Ainsi, à la différence du marché pur ou de l'intégration pure, le réseau serait la structure d'échanges dans laquelle il peut exister une combinaison de mécanismes purs de régulation. A ce sujet, Grandori et Soda (1995) mettent en évidence la complémentarité des processus de contrôle bureaucratique et des mécanismes de coordination marchande à l'intérieur d'un même réseau d'entreprises.

Ce mode de fonctionnement se vérifie dans l'observation des relations inter-entreprises (Baker 1990) et dans l'étude des liens intra-entreprise (Hanson, Krackhardt, 1993). En effet, pour Osborn et Hagedoorn (1997), le réseau d'alliances inter-entreprises est le fruit d'une stratégie d'externalisation de tâches spécialisées entre des partenaires animés par un sentiment de confiance réciproque. De fait, le réseau inter-organisationnel échappe aux modes de régulation hiérarchique par commande-contrôle ou aux modes d'arbitrage marchands par la négociation sur les prix. Il se positionne entre le marché et la hiérarchie. De même, lorsqu'un grand groupe comme ABB (Bartlett et Goshal, 1993) décentralise ses activités dans des filiales autonomes, il se comporte comme un réseau dans lequel les relations entre ses unités échappent totalement ou pour partie à l'arbitrage du siège (régulation purement hiérarchique), ou à une négociation sur les prix avec des contrats (régulation purement marchande). A nouveau, le réseau intra-organisationnel peut être assimilé à un mode d'organisation hybride face au marché et à la hiérarchie.

Cette approche théorique nous incite à découvrir la façon dont l'autonomie des membres est conciliée avec leur nécessaire mise en relation. Il s'agit donc de savoir comment fonctionne un réseau, à la différence du marché ou de la hiérarchie. Dans un marché, les échanges sont régis par des mécanismes de prix. La répartition et le contrôle des tâches obéissent au jeu de l'offre et de la demande. Dans une entreprise intégrée, la hiérarchie assume les fonctions de coordination et de contrôle des tâches. Mais, dans un réseau, que se passe-t-il ? A partir d'une étude de cas, Ring (1997) montre qu'il existe des mécanismes de régulation comme la confiance qui supplée l'absence de contrat ou de hiérarchie commune entre différents partenaires. A contrario, Miles et Snow (1992) considèrent que le réseau est rendu ingouvernable en dehors des mécanismes de marché ou des jeux de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977), à cause de l'éclatement des centres de décision qui empêche de relier les membres entre eux. Il existe donc deux interprétations opposées du mode de fonctionnement d'un réseau : l'une est fondée sur l'idée d'harmonie bienfaisante ; l'autre développe la logique du conflit destructeur.

Parmi les tenants de la première interprétation, Jarillo (1990) considère que le fonctionnement en réseau repose sur l'étroite collaboration entre les unités. Dans ce type d'organisation, la confiance est un élément clé du développement et de la cohérence. Selon Barney et Hansen (1994), la confiance mutuelle élimine en effet les incertitudes dans l'échange, en l'absence de contrat ou d'autorité.

Combiné à d'autres modes de gouvernement (Bradach et Eccles, 1989), la confiance prédispose alors à la coopération (Gambetta, 1988). A ce titre, elle représente une source d'avantage compétitif (Barney et Hansen, 1994) mesurable par la réduction des risques au regard de la théorie sur les coûts de transactions (Noteboom, Berger, Norderhaven, 1997). Fondée sur des notions d'éthiques en matière d'honnêté et de loyauté (Hosmer, 1995), la confiance est un élément moteur des échanges qui s'établit en dehors des habitudes et des normes d'intégration sociale (Shapiro, 1987). A ce titre, elle peut revêtir un caractère temporaire (Meyerson, Weick, Kramer, 1995). Mécanisme prédominant dans les relations non contractuelles (Ring, 1997), la confiance est souvent associée aux stratégies de coopération, soit parce qu'elle facilite le rapprochement des entités, soit au contraire parce qu'elle découle de l'alliance. Selon le point de vue concerné, elle met à chaque fois en relief l'idée d'un développement harmonieux au sein du réseau fondé sur des collaborations conciliant intérêt général et intérêts particuliers (Lipparini et Ring, 1997).

Les districts industriels fournissent une bonne illustration de cette conception. Dans ce domaine, Inzerilli (1990) constate que la proximité géographique favorise le rapprochement industriel de petites unités spécialisées, en dehors d'un cadre hiérarchique. A titre d'exemple, ce phénomène tend à rendre flexible la production manufacturière italienne, grâce à la main d'oeuvre familiale qui ajuste en interne et sans frais supplémentaires le temps de travail de tous les membres (Lipparini et Ring, 1997).

Par le jeu des alliances et des coopérations, l'organisation en réseau a donc une justification économique. Elle incorpore à la fois les effets de spécialisation de l'organisation fonctionnelle, les effets de décentralisation d'une structure divisionnelle et la capacité de transfert de ressources de l'organisation matricielle (Bartlett et Goshal, 1993). En théorie, le réseau concilie alors la capacité d'adaptation de petites unités autonomes, sans renoncer aux effets de taille d'une grande entreprise. C'est ce qui se produit dans le secteur automobile (Marchesnay, 1992). En adoptant ce mode d'organisation, les constructeurs généralistes contrôlent l'accès aux ressources dont ils dépendent sans toutefois s'engager dans des investissements coûteux et irréversibles. Ce faisant, ils réalisent des économies de structure en décentralisant les responsabilités, et des économies de champ en développant les compétences dans de nouveaux domaines, sans acquérir les droits de propriété correspondants (Weiss 1994).

Bien que séduisante, cette perspective théorique fondée sur la confiance et la coopération tend à idéaliser le fonctionnement d'un réseau. Pour nuancer ce point de

vue normatif, Barney et Hansen (1994), puis Ring (1996) ont montré qu'il existait différentes formes de confiance : des formes de confiance "fragile" imposées par les circonstances ou par des mesures de coercition comme l'échange d'otages (Gulati, 1995), et des formes de confiance plus robustes indépendantes de la nature des échanges ou des modes de gouvernement. D'après cette ambiguïté, la confiance n'est pas toujours garante d'un fonctionnement harmonieux. A tout moment, elle peut se rompre et conduire à des formes d'échanges fondées sur la défense d'intérêts particuliers qui nécessitent une régulation par les prix et / ou un arbitrage autoritaire (Bradach et Eccles, 1989).

Dans cette mesure, Butera (1991) conçoit que la coopération n'est pas nécessairement le seul mode d'échange qui caractérise les relations entre les membres d'un réseau. Même si la coopération est présentée comme une condition de stabilité et de développement au sein du réseau (Osborn et Hagedoorn, 1997), elle apparaît complémentaire à d'autres comportements comme la fuite ou la compétition, décrite dans le monde animal par Lorenz (1984) puis transposée à l'homme par Bateson (1986).

En accord avec cette idée, Gambetta (1988) énonce le principe de la coexistence entre la coopération et la compétition. Pour cet auteur, un certain degré de collaboration est nécessaire, y compris entre concurrents, afin d'assurer la cohérence de l'organisation. Mais, un certain degré de compétition se justifie également au regard des capacités d'adaptation qu'elle procure.

En effet, la sélection compétitive permet selon Gambetta (1988) de répartir efficacement les ressources entre les membres de l'organisation. Cette compétition s'exercerait alors dans le respect de l'intérêt général, contrairement à certaines coopérations trop souvent motivées par un intérêt particulier (Mc Allister, 1995). Pour autant, la justification économique de la compétition n'est pas tranchée. D'autres auteurs poussent le raisonnement de Gambetta (1988) plus loin et comparent le réseau à une "désorganisation" dans laquelle l'excès de conflits ou la systématisation des querelles nuirait justement à l'intérêt général.

Ainsi, la critique majeure de Miles et Snow (1992) à l'égard du réseau tient au problème de coordination sous-jacent à l'action collective. En raison de la séparation des centres de décisions, il est en effet difficile d'imaginer une harmonisation pure et parfaite entre les membres dont les intérêts restent souvent divergents.

A ce sujet, Miles et Snow (1992) évoquent plusieurs cas de dysfonctionnements dans les réseaux, en raison des conflits d'intérêts qui, selon eux, bloquent les échanges et les transactions entre les membres. Selon cette interprétation, la confiance ne suffit pas à endiguer les jeux de pouvoir et d'influence qui affectent les positions des membres (Markovsky, Willer et Patton, 1988). Prenons l'exemple précédent du district industriel. Ce n'est pas nécessairement un univers de collaboration harmonieuse comme cherche à le démontrer Durand (1991). D'après Neuschwander (1991), il s'agit également d'un lieu d'affrontement dans lequel les unités défendent leurs intérêts

personnels avant ceux des autres. D'après ce raisonnement, les unités peuvent chercher à s'isoler ou à s'exclure de la trame relationnelle pour améliorer leur propre activité.

L'intérêt général devient alors contradictoire avec les intérêts particuliers, soit parce que les membres sont cloisonnés entre eux et qu'il devient impossible de les relier rapidement et au moindre coût, soit parce que l'un d'entre eux cherche à accaparer le pouvoir (Lorenzoni et Baden Fuller 1993), au risque de remplacer la confiance par des procédures de commande contrôle.

Dans tous les cas, la raison d'être du réseau disparaît sous l'effet des discordes. Mais à nouveau cette approche théorique manque de nuances. Elle fait abstraction du minimum de consensus au sein du réseau, ce que Thorelli (1986) qualifie de *domain consensus*, susceptible d'éviter les crises graves et irréversibles au sein de l'organisation.

Au terme de cette revue de la littérature, de nombreuses questions demeurent sans réponse à cause d'un manque d'étude empirique. Dans cette mesure, nous ne connaissons pas les motivations réelles des membres d'un réseau : la conquête d'un enjeu collectif, la défense d'intérêts particuliers, la conciliation de plusieurs objectifs. Par voie de conséquence, nous ignorons si ces motivations les conduisent à s'affronter comme le prétendent Miles et Snow (1992) ou à coopérer comme le suggèrent Bartmess et Cerny (1993). Afin de dépasser le stade du questionnement théorique, il nous semble donc utile d'étudier de façon empirique les interactions des unités au sein d'un réseau. Par cette démarche, nous cherchons à mettre en évidence le jeu relationnel des entités, de façon à vérifier la solidité des conceptions centrées sur la collaboration et la confiance, en comparaison avec les conceptions fondées sur la lutte d'influence et la discorde. Par l'étude de terrain, nous espérons ainsi dépasser les contradictions et les limites de la littérature sur le sujet.

Le cadre empirique et méthodologique de la recherche

L'objet d'étude

Notre recherche est focalisée sur l'étude d'une grande entreprise de service public : la Talante[2]. Cette société joue un rôle majeur dans l'aménagement urbain en fournissant aux collectivités locales l'ensemble des services qui leur sont nécessaires, comme le transport collectif, la distribution d'eau ou la construction de routes. Présente dans plus de 50 métiers différents, la Talante organise ses activités à partir de 2800 filiales gérées en centre de profits autonomes et réparties dans plusieurs pôles d'activités : l'énergie, la communication, la propreté, l'eau, l'immobilier, les travaux publics. D'après le rapport d'activités de 1996, elle réalise ainsi plus de 160 milliards de francs

[2] La Talante est le nom fictif d'une grande entreprise française de services aux collectivités locales. Par souci de confidentialité, toutes les données ont été systématiquement maquillées dans la suite de cet article.

de chiffre d'affaires, dont près de 30% sur les marchés étrangers. Mais surtout, elle présente la particularité d'organiser ses activités en réseau.

Sous des statuts juridiques différents, les filiales sont en effet gérées comme des centres de profit autonomes. Malgré les liens financiers qui les rattachent au siège social, elles bénéficient d'une marge de manoeuvre opérationnelle qui s'explique par différents facteurs économiques. En effet, la prestation d'un service de proximité obéit moins à une logique nationale et centralisée qu'à une expérience et un savoir-faire étroitement dépendants des conditions locales (Bourjol, 1995). Conscient de cette caractéristique, le président directeur général de la Talante instaure un système de gouvernement dans le but de favoriser l'adaptation locale, en évitant les intermédiaires hiérarchiques.

En l'absence d'organigramme ou de comité de direction, il délègue le pouvoir aux unités en leur permettant de prendre des initiatives. De façon à privilégier cette autonomie, il évite de rationaliser les structures en regroupant les entités par métier ou par marché. En contre partie, il crée des conditions de gouvernement complexe, au sein d'une organisation dans laquelle coexistent des filiales redondantes ou complémentaires. Dans cette mesure, l'avenir de la Talante dépend autant de la mise en œuvre des complémentarités que de la régulation des conflits.

Outre les liens financiers qui rattachent les filiales au siège social, celles-ci exercent en effet des métiers, souvent complémentaires, qui nécessitent d'administrer des contrats de longue durée pour des clients communs : les collectivités locales. L'un des enjeux majeurs du développement de la Talante consiste alors à exploiter ces synergies industrielles, financières et commerciales, sans toutefois remettre en question la liberté d'entreprendre (Normann et Ramirez, 1993).

On peut comparer ce mode de fonctionnement à celui instauré par des compagnies pétrolières françaises pour donner l'initiative aux opérationnels. Calquant leurs concurrents anglo-saxons, celles-ci ont en effet mis en place des structures par groupe d'actifs : chaque ensemble d'activités homogènes forme une entité autonome (*business unit*) qui vit au rythme de son propre développement tout en bénéficiant du support logistique du groupe. A l'image du réseau Talante, les mêmes problèmes peuvent alors survenir avec le risque, par exemple, que chaque entité se focalise sur ses performances, et se considère en concurrence avec les autres.

De manière à éviter les dérives, la direction générale de la Talante constitue des pôles d'activités regroupant l'ensemble des unités d'un secteur. Cela évite d'isoler trop fortement des corps de métiers complémentaires. De même, par la formation et le recrutement, la direction générale de la Talante veille à favoriser le dialogue entre des corps de métiers qui n'ont rien en commun. Enfin, des lettres d'informations et l'annuaire des cadres permettent à chacun de se situer à l'intérieur du réseau. Pour autant, toutes ces démarches n'empêchent pas les filiales redondantes de s'affronter sur les mêmes marchés. En étudiant des processus d'interactions entre les unités, à l'occasion d'appels d'offres émis par les collectivités, nous souhaitons comprendre la

façon dont l'autonomie, source de rivalité est conciliée avec l'interdépendance, source de collaboration.

La méthodologie

Nous utilisons la méthode des cas afin de reconstituer les processus d'interaction entre les filiales membres de la Talante. Cette méthode est appliquée dans deux collectivités locales et elle concerne plusieurs situations d'appels d'offres.

Le premier site d'observation, Rosseville, est une collectivité de petite taille dont la démographie n'évolue pas. Sur ce site, nous observons principalement des appels d'offres de maintenance ou de modernisation d'infrastructures déjà existantes. En revanche, sur le deuxième site, Horseville, nous étudions la création d'infrastructures de grande taille en raison de la croissance démographique, et à cause du regroupement des communes en syndicat. A chaque fois, il s'agit de reconstituer le processus d'interactions entre les filiales de la Talante dans le cadre d'une gestion par projet. Par ce biais, nous cherchons à comprendre les mécanismes de fonctionnement en réseau.

Pour collecter les données sur les deux sites d'observation retenus, nous ne cherchons pas à obtenir un accord officiel de la direction générale de la Talante, car celle-ci bloque l'accès aux recherches pour des raisons de confidentialité. En dépit de ces difficultés, nous contournons les barrières d'accès aux données avec le concours de relais locaux susceptibles de nous introduire dans l'organisation (*cf.* figure 1). En règle générale, ces relais sont des membres de la Talante avec lesquels nous entretenons des liens amicaux ou familiers.

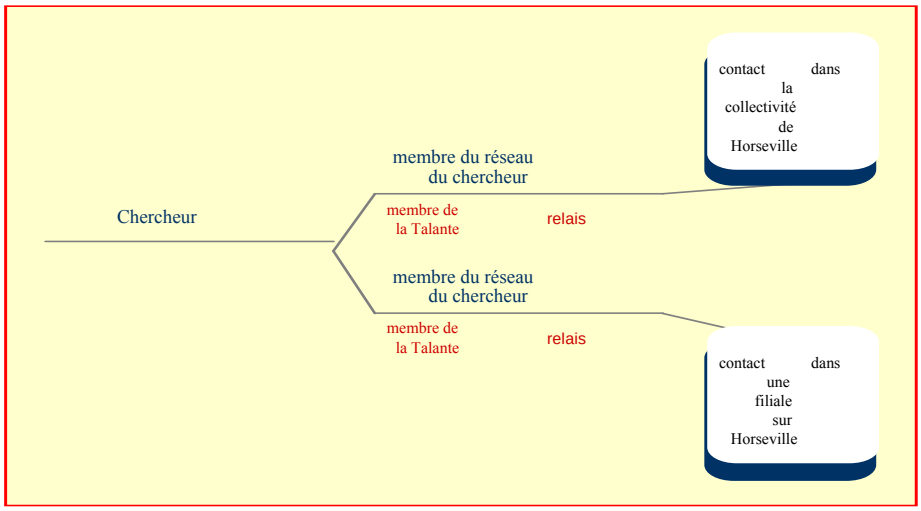


Figure 1 : **Méthode d'entrisme dans le cas Azur**

Grâce à ces intermédiaires, nous réussissons à gagner la confiance d'autres acteurs de la Talante, servant à leur tour de relais pour prolonger la chaîne de contacts. Par ce jeu relationnel, nous réalisons une série d'entretiens semi-directifs dans les filiales implantées sur les sites d'observation retenus.

En procédant ainsi, nous nous plaçons au centre d'un réseau d'informateurs utile pour la construction et pour la validation des études de cas. A titre d'exemple, l'organigramme de la figure 2 indique la nature des contacts noués pour construire le cas Azur.

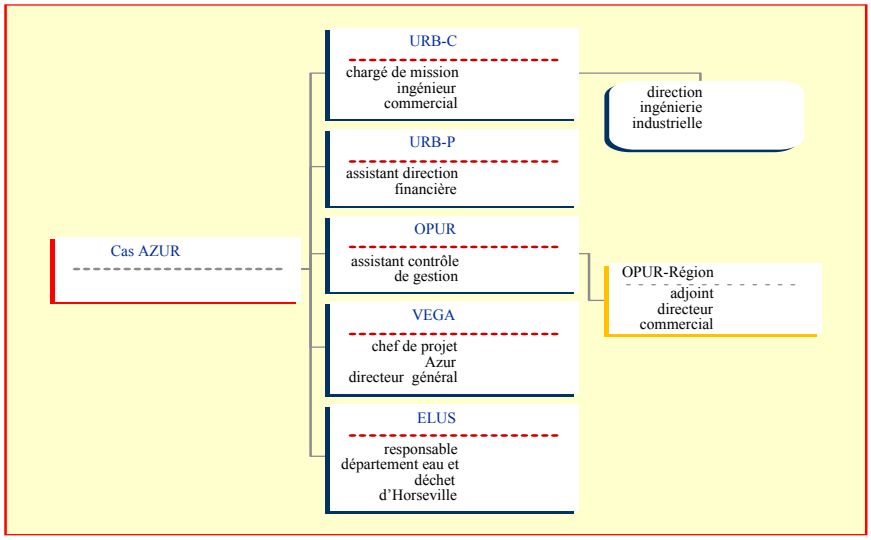


Figure 2 : **Organigramme des entretiens dans le cas Azur**

A condition de respecter l'anonymat des sources, nous parvenons ainsi à obtenir des informations auprès des acteurs ayant été directement impliqués dans la gestion de projets mentionnés dans les études de cas.

A partir de cette source d'information privilégiée, nous reconstituons l'enchaînement chronologique des relations entre les filiales, de manière à faire ressortir les étapes du processus de gestion de projet en confrontant différents points de vue : celui des clients, des fournisseurs, des partenaires ou des concurrents.

Pour réduire les biais de l'enquête inhérents à la méthode des cas, nous procédons ensuite à une étape de validation des données par les informants. En complément, nous recoupons les sources orales avec des données secondaires provenant essentiellement de la presse locale.

Au terme de cette démarche d'enquête, nous disposons de quatre études de cas révélatrices du mode de fonctionnement de la Talante.

Le premier cas, Azur, relate l'histoire d'une coopération harmonieuse entre trois filiales spécialisées dans des domaines complémentaires. Leur alliance industrielle aboutit à la création d'une filiale commune en charge d'une station de traitement des déchets.

Dans le second cas intitulé HVA, un conflit entre deux filiales est arbitré par un médiateur extérieur. Sous l'effet de l'intermédiation, la rivalité se mue en collaboration.

Dans le troisième cas IRIS, la concurrence interne entre deux filiales n'est pas résolue, ni par le marché, ni par la hiérarchie, ni par un médiateur extérieur. Elle est sanctionnée par un échec dans la conquête d'un marché de traitement des déchets.

Enfin dans le quatrième cas SAS, la tentative de résolution des conflits internes aboutit à une rupture au sein du réseau avec le départ d'une unité emportant dans son sillage les marchés locaux.

Le cas AZUR : une collaboration harmonieuse

Les complémentarités industrielles

Un dispositif réglementaire impose aux collectivités locales d'adopter des schémas intégrés de traitement des déchets qui nécessitent de réunir les activités de collecte et de traitement avec la valorisation et le recyclage des déchets sous forme d'énergie. Sous l'effet de cette évolution, la demande prend un caractère multi-services.

Pour y répondre, cela nécessite un rapprochement des activités du pôle énergie avec les activités du pôle propreté de la Talante au sein d'un bureau d'étude commun composé d'URB-P et d'URB-C[3]. Ce bureau d'étude mixte prend la dénomination de VEGA. Géré sous la forme d'un groupement d'intérêt économique, il offre de multiples possibilités d'alliances sur les marchés de traitement global des déchets, comprenant la collecte, le tri, l'incinération, la valorisation énergétique et la mise en décharge.

A ce titre, VEGA constitue un bureau d'étude mixte chargé de bâtir des dossiers en réponse à des appels d'offres complexes et de grandes tailles où il est nécessaire de concevoir une solution à un problème de déchets comprenant la collecte, le tri, la valorisation, l'incinération, la valorisation énergétique et la mise en décharge. Cette structure est composée de technico-commerciaux, dont 4 ingénieurs détachés d'URB-C spécialisés dans l'incinération et 3 ingénieurs détachés d'URB-P, spécialisés dans la collecte, le tri et la mise en décharge. Par ailleurs, la structure est présidée par le directeur général adjoint d'URB-P.

Reposant sur la responsabilité commerciale qui incombe aux filiales (URB-C et URB-P), VEGA s'occupe du volet technique en constituant une équipe d'étude

[3] URB-P (Urbaine de propreté) et URB-C (Urbaine de chauffage) sont des dénominations fictives pour désigner les filiales de la Talante à la tête du pôle propreté et du pôle énergie. D'une manière générale, l'ensemble des noms propres contenus dans les études de cas sera codé.

spécifique pour chaque dossier. Elle joue ainsi un rôle fédérateur, s'attachant à respecter les compétences de chaque société membre. Lorsqu'un projet remonte du terrain, VEGA traite l'étude de faisabilité en amont mais n'a pas la vocation de prendre en charge la réalisation et l'ingénierie. Son rôle s'arrête à partir du moment où le contrat est signé entre les parties. A ce titre, VEGA constitue un réservoir de compétences complémentaires dont elle se sert pour créer une synergie dans le traitement des déchets, mais en aucun cas elle ne se substitue aux décisions des filiales.

Le partenariat autour du projet Azur

Sous la pression conjuguée de l'accroissement démographique et du contexte réglementaire avec l'interdiction programmée de la mise en décharge des déchets, les élus de Horseville décident de confier à une entreprise privée le soin de concevoir et d'exploiter une filière moderne de traitement des ordures ménagères. Celle-ci comprend la collecte, le tri et la valorisation des déchets. Pour répondre à l'appel d'offres lancé par les élus d'Horseville, les filiales de la Talante (URB-C, URB-P et OPUR-D) coordonnent un projet en commun à partir du bureau d'étude collectif (VEGA). Ce partenariat s'explique en raison de la complémentarité des trois filiales, chacune se situant à une extrémité de la chaîne du traitement des déchets. En début de chaîne, URB-P assure la collecte et le tri sélectif des ordures ménagères. En milieu de chaîne, URB-C se charge de les incinérer. A la fin de la chaîne, OPUR-D les valorise. Cette complémentarité les pousse donc à collaborer sur le marché d'Horseville afin de concevoir et d'exploiter une filière globale de traitement des déchets baptisée Azur.

Azur est le premier dossier traité par VEGA. Le dossier est confié à un ingénieur d'URB-C qui devient chef de projet, à la tête d'une équipe de 15 à 20 personnes. En qualité de coordinateur, et de rapporteur, le chef de projet fait valider les choix techniques par les maisons mères des filiales partenaires. Cette méthode de travail évite aux entités de la Talante de s'associer au coup par coup avec des partenaires extérieurs qui ne possèdent pas la même culture ou la même approche des marchés. Cela permet d'améliorer la cohérence de l'offre, en tirant parti de façon harmonieuse des spécificités individuelles.

A l'issue de l'appel d'offres, ce travail de concertation est récompensé par l'obtention du marché Azur. Un contrat de bail emphytéotique[4] administratif d'une durée de 25

[4]Le bail emphytéotique est une formule qui ressemble à la concession dans son principe, c'est-à-dire que la collectivité reste propriétaire de l'ouvrage à l'issue de la période d'exploitation, et le prestataire s'engage à financer une grande partie de l'investissement. La concession s'applique à l'eau, à l'assainissement où aux pompes funèbres, c'est-à-dire dans des secteurs où le concessionnaire est directement rémunéré par les factures adressées aux usagers. Dans le secteur des déchets cette forme juridique n'a pas cours, car le traitement des déchets est valorisé de manière indirecte par le biais d'une taxe fiscale. C'est pourquoi le contrat s'appelle un bail et non pas une concession.

ans est alors signé entre les élus d'Horseville et les entités de la Talante regroupées pour la circonstance au sein d'une filiale commune : URB-PCD.

Sous le statut d'une société anonyme au capital de 2 millions de francs, celle-ci réunit les intérêts des filiales partenaires : URB-C, URB-P et OPUR-D. Elle est pilotée par URB-C. Spécialiste de l'incinération, URB-C prend en charge le pilotage du projet, car la vente de vapeur est la source de recette majoritaire dans la filière Azur. En outre, l'investissement nécessaire pour réaliser la partie incinération représente majoritairement 70% des coûts de la filière, contre 20% pour le tri et la collecte sélective d'URB-P, et 10% pour le compostage réalisé par OPUR-D.

Concernant les aspects techniques, le projet Azur intègre toute la filière des déchets, de la collecte au tri jusqu'à la valorisation et au recyclage. Le schéma fonctionnel de la filière s'appuie sur des équipements d'apport volontaire, avec 400 colonnes de tri pour le verre, le papier-carton ou le plastique. Il repose également sur des équipements de collecte sélective en porte à porte.

De cette manière, les déchets sont triés à la source avant d'être acheminés vers des déchetteries ou dans le centre principal de traitement. Sur le plan économique et financier, le projet dispose d'une capacité de traitement de 187000 tonnes / an. Son coût est estimé à 420 millions de francs, financé à 40% par le Conseil Général et le Conseil Régional, à 3% par l'ADEME (l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie), et pour plus de la moitié par l'exploitant : URB-PCD.

Les répercussions du projet Azur

Le marché obtenu par URB-PCD a des répercussions pour les autres membres de la Talante. En effet, pour exploiter la station, URB-PCD est obligée de déléguer des tâches spécialisées comme la maintenance des espaces verts ou la valorisation agricole des déchets. Pour cela, elle s'adresse à des fournisseurs qu'elle choisit de préférence au sein du réseau. Dans le cadre de l'attribution des contrats de sous-traitance, URB-PCD est incitée de manière informelle à travailler de préférence avec d'autres filiales de la Talante.

En effet, le système relationnel de la Talante repose sur la tradition orale et l'entente entre les individus. Pour cette raison, les relations marchandes reposent sur des habitudes plutôt que sur des règlements ou des procédures. Ainsi, la direction générale de la Talante n'impose pas des consignes à URB-PCD afin de traiter systématiquement avec une entreprise du réseau. En revanche, elle doit respecter un certain nombre de règles tacites acceptées de tous.

Par exemple, un code de conduite informel impose des conditions de paiement à 45 jours fin de mois pour toutes les transactions internes. D'autres principes non écrits établissent un "droit de premier refus" dans une consultation qui émane d'une autre société du réseau. D'après cette règle de préemption, la société membre de la Talante a priorité pour refuser l'offre en cours de consultation si elle n'est pas assez compétitive.

Le cas échéant, elle a la possibilité de s'aligner sur le moins disant ou sur le prix de celui qui serait choisi en cas de refus.

Dans le respect de ces principes, URB-PCD sous-traite le transport des déchets hors de l'usine à une filiale d'URB-P, l'exploitation des déchetteries et des containers verres-papiers d'apport volontaire à d'autres filiales d'URB-P, l'exploitation des cendres et le traitement des déchets toxiques collectés dans les déchetteries à d'autres filiales de la Talante. A conditions économiques égales, une filiale de la Talante traitera toujours de préférence avec une autre filiale du réseau. Mais, au-delà d'une certaine limite, le critère de compétitivité l'emporte sur la préséance au sein du réseau. En effet, il serait inconcevable pour le client d'avoir le sentiment qu'URB-PCD accumule des coûts de complaisance pour favoriser certaines sociétés au détriment des moins chères. Pour cette raison, URB-PCD décide d'attribuer la maintenance du four de la chaudière à une société concurrente, extérieure au réseau.

Synthèse du cas Azur

Le cas Azur illustre des formes de collaboration entre des filiales soucieuses de mettre en valeur leurs complémentarités industrielles. En effet, on constate qu'elles parviennent à harmoniser leurs comportements dans un souci d'intérêt général, sans l'arbitrage hiérarchique du siège. Cela se produit à deux occasions mentionnées dans la figure 3 : en amont du projet lorsque les trois entités du groupement URB-PCP collaborent au sein du bureau d'étude commun (le partenariat), et en aval lorsque des contrats de sous-traitance sont noués en interne (la sous-traitance).

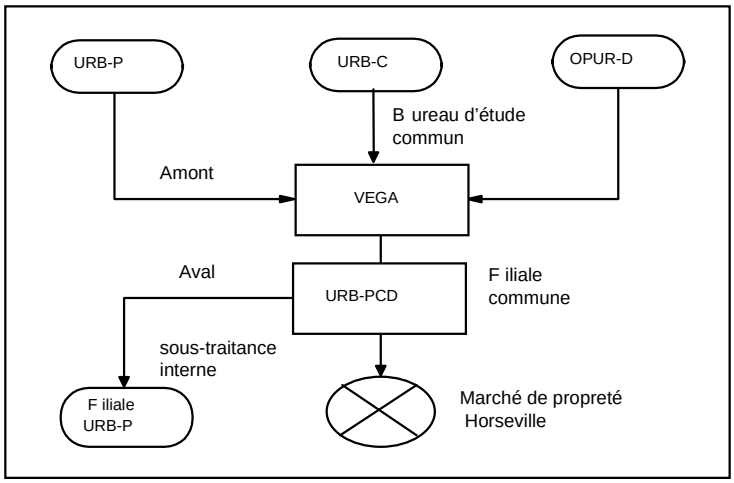


Figure 3 : **la collaboration "pure et parfaite"**

Des mécanismes de régulation tacites les aident à entretenir les rapports de confiance nécessaires pour échanger des informations ou partager des ressources. Mais, ce mode

de coordination souple et décentralisé n'est pas toujours efficace pour éviter l'apparition des conflits d'intérêts. L'étude de cas suivante va nous permettre d'illustrer cette situation.

Le cas HVA : une collaboration précédée d'un conflit

L'affrontement sur un marché de traitement des eaux

Dans le traitement des eaux usées, plusieurs filiales de la Talante sont capables de réaliser les mêmes prestations, sur l'ensemble ou sur une partie de la filière d'exploitation. Parmi celles-ci, nous allons évoquer l'exemple d'OPUR et de la SRO qui sont en concurrence sur des marchés de traitement des eaux à l'intérieur d'une même zone géographique.

Créée en août 1980, OPUR est issue de la fusion de plusieurs sociétés spécialisées dans le traitement des eaux. Filiale de la Talante, OPUR bénéficie de l'expérience acquise depuis plus de 60 ans dans la construction d'unités de production d'eau potable et de stations d'épuration. Aujourd'hui, OPUR offre l'image d'une société généraliste qui possède des compétences étendues sur toute la filière du traitement de l'eau. Elle est capable de gérer toute la chaîne de l'eau, du captage au renvoi dans le milieu naturel. Sa palette de compétences recouvre la conception et la réalisation d'unités de traitement des eaux. Elle est également capable d'assumer l'exploitation, et même la vente de licences ou de conseils en ingénierie de conception.

De taille mondiale, OPUR réalise un chiffre d'affaires consolidé de 3,1 milliards de francs en 1992. Elle emploie un effectif de près de 1000 personnes (réparti dans 6 agences régionales sur deux services : l'activité exploitation 560 personnes et l'activité construction 370 personnes). Avec plus de 5000 références en France et à l'étranger, OPUR est devenue l'un des leaders mondiaux du traitement de l'eau, et à ce titre l'un des chefs de file du pôle eau de la Talante.

A la différence d'OPUR, la SRO est une société de taille régionale créée en 1928 au nord d'Arnoville. Son rayon d'action ne dépasse pas la deuxième couronne de la banlieue d'Arnoville où elle connaît un développement rapide grâce à l'accélération de l'urbanisation. En 1992, la SRO réalise 800 millions de francs de chiffre d'affaires et emploie 660 personnes. Situé à Arnoville, le siège social de la société regroupe la direction générale et les services fonctionnels (ressources humaines, communication, exploitation, administratif et financier). Les activités commerciales sont décentralisées sur trois exploitations régionales suivant un découpage géographique qui couvre 180 communes : l'exploitation Est, l'exploitation Ouest à Horseville et l'exploitation Nord.

La SRO a la particularité d'opérer sur les mêmes marchés de traitement des eaux qu'OPUR, auprès des mêmes clients situés à l'intérieur du périmètre commun aux deux sociétés : la ceinture de la banlieue d'Arnoville. En ce qui concerne OPUR, les contrats à proximité d'Arnoville peuvent servir de vitrines technologiques pour séduire les

clients étrangers. Pour la SRO, ce type de contrat lui sert au contraire à défendre son expertise commerciale et sa légitimité au sein d'une région comparée à un "fief historique".

En raison de ces divergences d'intérêts, les deux filiales vont s'affronter sur un marché proposé en consultation préliminaire par les élus d'Horseville. Ce marché porte sur la réalisation et l'exploitation d'une station d'épuration des eaux usées, destinée à répondre aux besoins d'une population ayant doublé en moins de vingt ans. Dans ce domaine, la SRO est un partenaire incontournable qui exploite d'ores et déjà le réseau de distribution d'eau potable de la ville, ainsi que certaines parties du réseau d'assainissement des 11 communes limitrophes à Horseville. Elle gère également la facturation de l'ensemble des services d'eau sur l'ensemble de ces collectivités. OPUR, quant à elle, dispose d'un brevet technique innovant pour réduire la taille de la station et donc pour diminuer les nuisances sonores ou olfactives. Grâce à un procédé révolutionnaire de filtration de l'eau, le projet d'OPUR présente l'avantage de respecter le site naturel de la collectivité en évitant la réalisation d'un ouvrage classique à ciel ouvert, au profit d'une usine de traitement confinée, très compacte et moins polluante. Pour emporter le marché, OPUR mise donc sur son avantage technologique, alors que la SRO s'appuie sur son atout territorial.

La discorde entre OPUR et la SRO illustre une facette de la vie du réseau Talante. Les rivalités sont inévitables dans la mesure où les compétences des unités se chevauchent sur les mêmes marchés. Or, ces conflits ne sont pas arbitrés par le siège qui ne souhaite pas préjuger des chances de réussite des unités sur le terrain. De surcroît, la direction générale de la Talante utilise la concurrence interne comme un moyen de stimuler la compétitivité des unités. Mais la concurrence porte parfois préjudice aux intérêts des clients en augmentant les coûts d'entrée sur un marché et donc en renchérissant les prix du service proposé. Pour éviter ces externalités négatives, le client juge alors préférable d'arbitrer le conflit entre la SRO et OPUR. Les élus font comprendre aux deux sociétés qu'elles n'auront aucune chance d'emporter le marché sans associer leurs compétences. De ce fait, OPUR et la SRO décident de soumettre une offre commune à partir de leurs spécificités techniques et commerciales. Au terme de la consultation et de la mise en concurrence avec d'autres sociétés indépendantes, l'offre proposée par le groupement OPUR-SRO est retenue. Ce choix est finalisé par un contrat de concession[5] d'une durée de 30 ans qui porte sur la réalisation et l'exploitation d'une station d'épuration évaluée à 200 millions de francs et capable de traiter 40 000 m3 / jour pour l'équivalent de 200 000 personnes.

---

[5] Le système de la concession permet à l'exploitant de garantir les retours sur investissement et au concédant de garantir le financement de l'infrastructure. Les annuités d'emprunts sont imputées sur la facture d'eau des consommateurs collectée traditionnellement par la SRO dans cette région. Cette modalité est exceptionnelle pour les problèmes d'assainissement qui sont traditionnellement gérés par des contrats d'affermage ou par des régies publiques.

La phase de collaboration autour du projet

Ce succès est le fruit d'une coopération entre OPUR et la SRO, facilitée par leur appartenance au même réseau d'entreprises. Leur rattachement à la Talante favorise en effet le partage d'expériences et l'échange d'informations confidentielles dans un climat de confiance. D'un commun accord, elles décident de répartir le travail en fonction de leurs expertises : OPUR pilote la phase de conception et de construction de l'ouvrage ; la SRO pilote la phase de maintenance de la station.

En amont du projet, OPUR élabore les caractéristiques de l'ouvrage et en confie la réalisation à des sous-traitants de génie civil, choisis de préférence à l'intérieur du réseau Talante. Après consultation, une autre filiale de la Talante est sélectionnée pour réaliser les fondations, les murs et le coffrage de l'ouvrage. La coopération entre OPUR et la SRO aborde ensuite un nouveau tournant avec la nomination du futur directeur de la station. En participant aux réunions, celui-ci fait avancer le projet, à l'interface des problèmes de construction portant sur les choix d'équipement, et les problèmes d'exploitation concernant la capacité de traitement.

Au terme de la construction de l'ouvrage se pose le problème de l'exploitation du projet et de la rétribution des partenaires. Ce sujet délicat fait l'objet d'un nouveau contentieux entre la SRO et OPUR.

En raison de son leadership territorial, la SRO tient en effet à diriger l'exploitation. Mais, OPUR revendique également cette responsabilité en raison de son leadership technologique. Au cours d'un processus de négociation où chacun fait valoir ses intérêts propres, un compromis aboutit finalement à la création d'une filiale commune : HVA (Horseville-Assainissement) pour administrer la station. En raison de sa connaissance du tissu local et de ses compétences en matière de facturation, la SRO prend le contrôle du groupement avec 51% des parts. Les parts restantes sont détenues par OPUR.

Les retombées du projet

Véritable centre de profit autonome, HVA, gère le processus de mise en fonction et d'exploitation de la station pour le compte d'OPUR et de la SRO qu'elle tient mutuellement informé. Les profits d'HVA leur sont d'ailleurs reversés, au prorata de leurs prises de participation financière. HVA gère également les marchés induits par l'exploitation de la station, comme la récupération des boues des eaux usées. Dans ce domaine, le directeur de la station fait appel à des sous-traitants qu'il choisit de préférence au sein de la Talante, mais pas exclusivement. Ainsi la plupart des marchés de sous-traitance comme l'évacuation des déchets est attribuée à d'autres membres du réseau. Des règles de comportement tacites poussent en effet HVA à choisir des partenaires en interne, avant de se tourner vers le marché. Bien que les unités de la Talante soient mises systématiquement en concurrence avec des sociétés extérieures, certains principes, comme le droit de premier refus, leur sont favorables.

Néanmoins, l'appartenance au réseau ne justifie pas à elle seule le choix d'un fournisseur. Dans certains cas, le directeur de la station préfère recourir à des sociétés extérieures en dépit des recommandations des sociétés mères OPUR et SRO. En cela, il défend les intérêts de la station avant ceux des autres filiales de la Talante. En conséquence, certains marchés de sous-traitance bénéficient à la concurrence. Par exemple, la maintenance des espaces verts échappe à une filiale de la Talante, dont l'offre était jugée trop coûteuse.

La synthèse du cas HVA

Le cas HVA illustre plusieurs processus d'interactions contradictoires : un processus d'affrontement qui précède des processus de collaboration et de sous-traitance à l'intérieur du réseau. A ce stade des observations, nous constatons que la dynamique de la Talante est extrêmement complexe. Elle dépasse le cadre de la collaboration de complémentarité abordée précédemment, pour illustrer des formes de coopération entre compétiteurs, ce que Weil (1997) appelle de la "coopétition". Ce phénomène s'explique en raison des redondances de compétences qui font la richesse et la faiblesse de la Talante : richesse en proposant une offre diversifiée au client tout en réduisant l'intensité concurrentielle à l'extérieur ; faiblesse en renforçant les sujets de discorde locale qui ne sont pas arbitrés au niveau global. Dans le cas présent, les filiales concurrentes parviennent toutefois à harmoniser leurs positions par ajustement mutuel.

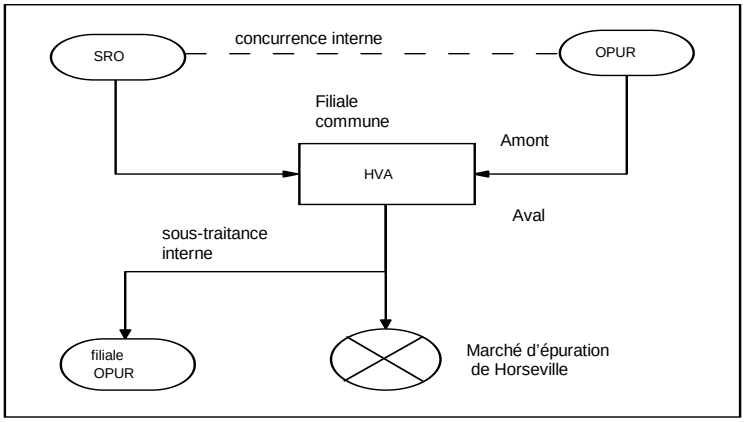


Figure 4 : **La coopération entre concurrents**

Toutefois, en cas d'opposition, la négociation n'est pas toujours suffisante pour faire avancer le projet. La médiation du client permet alors d'arbitrer les rivalités. Mais que se passerait-il en l'absence de mécanisme de régulation des conflits ? Nous allons le découvrir dans le cas suivant.

Le cas IRIS : une concurrence interne non résolue

La redondance entre les filiales

Le réseau Talante s'est construit principalement par croissance externe avec l'acquisition de sociétés indépendantes. Cette progression ne s'est pas effectuée de façon régulière et programmée. Elle s'est déroulée au gré des opportunités offertes par l'environnement. L'une des particularités de cette évolution ancrée dans l'histoire tient à la présence d'unités dont les métiers ou les territoires se recoupent. L'autre particularité concerne le caractère décentralisé du mode de management.

Cela signifie que les unités redondantes ne sont pas fusionnées ou coordonnées au sein d'une même structure et sont libres de se concurrencer. La direction générale de la Talante tolère ces contradictions locales, tant qu'elles ne nuisent pas à l'équilibre financier global.

Ces remarques préliminaires sont utiles pour comprendre l'origine de la rivalité entre la Cofreda et URB-C, à l'intersection de deux pôles d'activités. La Cofreda est en effet rattachée au pôle BTP (Bâtiment Travaux Publics) alors qu'URB-C appartient au pôle énergie. Malgré cette distinction, les deux entités se retrouvent en concurrence sur certains marchés, à l'interface du pôle énergie et du pôle BTP : les marchés METP (Marché-Entreprise-Travaux-Publics) recouvrant la construction et l'exploitation d'ouvrages de traitement et de valorisation des déchets. Ce chevauchement de compétences s'explique pour des raisons historiques et managériales.

Au sein de la Talante, la Cofreda est rattachée à URB-TP (Urbaine de travaux publics) qui pilote le pôle de la construction et des travaux publics, avec un chiffre d'affaires de 42 milliards de francs en 1992 et un effectif de 67 000 personnes. Avec près de 400 filiales spécialisées, réparties dans une quinzaine de sous-groupes opérationnels dont la Cofreda, URB-TP maîtrise les activités de construction de routes et d'immeubles. Elle est présente dans la gestion des services publics dans les métiers de l'environnement et dans la concession d'équipement industriel et technique.

La Cofreda est la plus importante filiale d'URB-TP. Elle exerce son activité d'entreprise générale dans les domaines du bâtiment, du génie civil, des canalisations et des services à travers un réseau de 180 filiales couvrant l'ensemble de la France, y compris les territoires d'outre-mer et des implantations étrangères dans plus de trente pays, dont 25 pays du continent africain où elle sert de tête de pont pour les autres membres du réseau.

La Cofreda réalise ainsi 10 milliards de francs de chiffre d'affaires en 1993 (dont 10 % du CA dans la prestation de services auprès des collectivités) et emploie 30 000 personnes. A son échelle, la Cofreda est comparable à une "mini-Talante", décentralisée sur sept entités opérationnelles. Chaque entité de la Cofreda est gérée en

centre de profit autonome, disposant d'un budget spécifique, à vocation généraliste : BTP et services publics. Chaque entité multi-activités dispose d'un effectif d'ingénieurs polyvalents, capables d'intervenir simultanément sur les deux branches d'activités.

Par exemple, une implantation Cofreda qui détient un marché de canalisation en BTP peut proposer à la collectivité d'assurer, en interne, le service de gestion de la distribution d'eau. Cette polyvalence permet de valoriser les synergies à l'intérieur de la Cofreda. Cela lui permet de réaliser en autarcie tous les maillons d'une filière globale de propreté, de la conception à la réalisation jusqu'à l'exploitation.

En raison de son caractère polyvalent, la Cofreda affronte fréquemment d'autres filiales spécialisées. Dans le domaine de l'eau et de l'assainissement, la Cofreda est souvent confrontée à OPUR sur les mêmes appels d'offres. Dans le domaine de la propreté, la Cofreda s'oppose à URB-C et à URB-P. Dans le BTP, la Cofreda se positionne sur les mêmes marchés que d'autres filiales d'URB-TP. Ces conflits se déroulent dans la majorité des cas sans arbitrage hiérarchique, en vertu du principe de décentralisation. Tant que les filiales financent leurs investissements, elles décident de leur sort. C'est seulement en cas de perte financière que l'actionnaire majoritaire reprend le contrôle des opérations.

La compétition interne entre les filiales

Dans ce contexte, la Cofreda présente la particularité d'offrir une large palette de services aux collectivités qui déborde largement du champ du BTP. Pour cette raison, elle intervient sur les marchés qui font appel à des compétences multiples, ceux qui combinent la propreté et le BTP comme le METP (Marché, Entreprise, Travaux Public). Or, d'autres filiales de la Talante possèdent également les compétences requises pour construire et exploiter un ouvrage dans le cadre d'un METP. A titre d'exemple, URB-C est en mesure de réaliser et d'exploiter des usines d'incinération. Pour cela, elle noue des partenariats avec des spécialistes du BTP ou de la propreté au sein de la Talante. Le cas Azur nous fournit d'ailleurs une excellente illustration de cette démarche. A cause de ce recoupement de compétences, la Cofreda et URB-C concourent souvent pour obtenir le même marché.

L'un de ces marchés porte sur la réalisation d'une filière globale de traitement des déchets à Rosseville[6]. Il est proposé dans le cadre d'un appel d'offres par un syndicat de communes[7], soucieux de s'adapter à l'évolution des normes européennes en matière de traitement des déchets. Parmi 16 actes de candidature, la commission d'appel d'offres reçoit les propositions séparées de la Cofreda et d'URB-C. Dans sa

---

[6] Rosseville est le nom fictif d'une ville de moins de 50 000 habitants. De même Horseville est le nom de code d'une ville de plus de 50 000 habitants.

[7] Les communes se sont regroupées conformément aux nécessités économiques et juridiques qui les incitent à partager les investissements et les subventions pour faire construire des ouvrages de grande taille plus rentables en raison des économies d'échelle.

proposition, la Cofreda se présente sous l'étiquette du groupe URB-TP, alors qu'URB-C revendique son appartenance au réseau Talante. Les deux sociétés décident de se faire concurrence suite à l'échec d'une négociation. En qualité de filiale multi-activités (bâtiment, travaux publics, traitement des eaux, propreté), la Cofreda tient en effet à défendre son rang au sein de la Talante en répondant sans aide extérieure à des marchés multi-services. En évitant de collaborer avec URB-C, elle démontre ainsi sa légitimité au sein du réseau. Pour des motifs différents, URB-C doit obtenir des marchés multiservices afin de justifier son leadership technologique au sein de la Talante. Par les références dont elle dispose dans le domaine des filières globales de déchets, URB-C s'est imposée comme l'un des meilleurs constructeurs-exploitants mondiaux. Sur ce type de marché, elle bénéficie du soutien logistique et technique du bureau d'étude commun VEGA. Pour toutes ces raisons, elle n'envisage pas de collaborer avec la Cofreda.

Les conséquences de la compétition

En l'absence d'arbitrage hiérarchique de la part du siège de la Talante, les deux filiales la Cofreda et URB-C maintiennent leur candidature en parallèle. A l'issue de la première étape de la consultation, la commission d'appel d'offres élimine la Cofreda considérant qu'il ne peut y avoir deux sociétés d'un même groupe capables de réaliser techniquement et financièrement un ouvrage évalué à 350 millions de francs.

A l'issue de la deuxième étape, l'offre d'URB-C est jugée trop onéreuse par rapport à celle d'un groupement concurrent. La commission d'appel d'offres préfère retenir la proposition d'un constructeur de four, associé à un exploitant de notoriété internationale. Un tel groupement rassure les élus car il dispose de garanties techniques et financières fiables. Par ailleurs, le groupement concurrent propose des prix plus bas sur la partie technique de l'incinération.

Cette offre bénéficie, en outre, du soutien et des connaissances d'une entreprise locale qui effectue déjà la collecte des déchets en amont du projet. Finalement, la compétition entre URB-C et la Cofreda a joué en leur défaveur, en multipliant les coûts d'entrée sur un même marché. Au lieu de mettre en commun leurs ressources, elles ont perdu la compétition au profit d'un groupement concurrent, soudé et cohérent aux yeux du client.

La synthèse du cas IRIS

Le cas IRIS montre les limites du fonctionnement en réseau, à partir d'une situation de conflit non résolu entre les unités. Or, cette logique concurrentielle est prévisible par la nature du mode de management. A partir du moment où le siège refuse d'arbitrer des conflits entre des filiales partiellement ou totalement substituantes, l'affrontement devient inévitable. Sur le terrain, cette absence de concertation pousse les entités à négocier. Mais cela ne suffit pas toujours à enrayer un processus d'affrontement qui multiplie les coûts d'entrée sur un marché et qui provoque des déséconomies d'échelle.

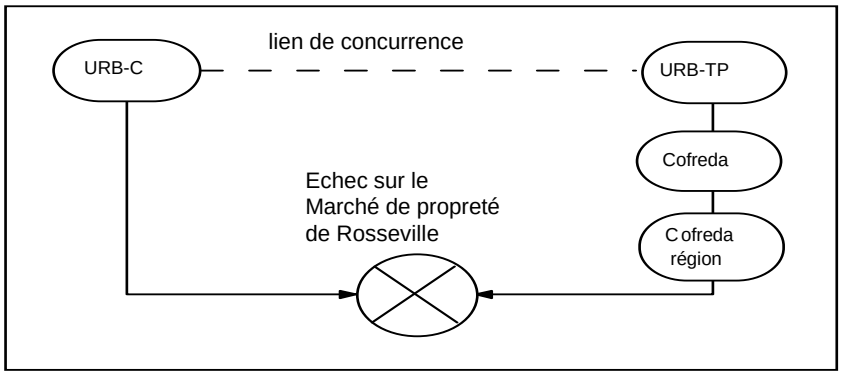


Figure 5 : **La compétition non résolue**

Ce problème dessert les intérêts de la Talante, par la disparition des effets de taille, en isolant les unités et en cloisonnant les transferts de compétences ou de ressources. Au lieu de multiplier les chances de décrocher un contrat pour l'un des membres, ce qui indirectement profiterait à la collectivité, la concurrence interne cloisonne les compétences et les ressources. Les mécanismes de régulation au sein du réseau ne suffisent pas à résoudre les antagonismes qui peuvent aboutir à des points de rupture comme le suggère le cas SAS.

Le cas SAS : un conflit de rupture

La restructuration du pôle propreté

Dans le cas précédent, nous avons évoqué les effets pervers de la concurrence interne. En l'absence de partage clair des responsabilités, des filiales s'affrontent et provoquent des externalités négatives : dilution des moyens, cloisonnement des intérêts, déséconomies d'échelle. Dans le pôle propreté, URB-P, essaye de résoudre ce manque de concertation, en restructurant son organisation. Cette étude de cas montre que la rationalisation n'atteint pas toujours ses objectifs, en provoquant des conflits à différents niveaux de décisions et en favorisant le départ d'une unité.

En 1992, URB-P est une filiale de premier rang, à la tête du pôle propreté de la Talante. Elle consolide les résultats de 300 entités spécialisées, dans le transport ou dans la propreté. Son chiffre d'affaires s'élève à 7,8 milliards de francs. Il ne cesse de croître à l'exportation en raison des complémentarités géographiques entre la France et les marchés étrangers.

Alors qu'au départ URB-P était spécialisée dans le transport collectif, aujourd'hui elle mise son développement sur les marchés de protection de l'environnement : la collecte et le traitement des déchets. Son entrée dans le secteur de la propreté remonte au début des années 70, période à laquelle les communes se sensibilisent aux problèmes écologiques. Afin de répondre à cette attente, URB-P prend des participations dans des entreprises spécialisées de la filière des déchets : dans les

déchets industriels, dans le tri et le recyclage ou dans le nettoyage industriel. Dans ces domaines d'activités, la concentration et la spécialisation croissante des concurrents obligent URB-P à poursuivre son expansion par croissance externe afin d'atteindre une taille critique. Au début des années 80, elle profite de l'ouverture de nouveaux marchés publics associés à la loi de décentralisation pour étendre sa couverture du territoire français.

Dans cette optique, elle procède au rachat d'une entreprise de transport disposant d'un réseau d'implantations en province, ce qui lui permet de rayonner au-delà des frontières historiques de son empire situé près d'Arnoville. A l'issue de ces évolutions, URB-P intègre près de 300 P.M.E. dans son capital. Cette croissance rapide s'accompagne de problèmes structurels, liés à la multiplication de sociétés spécialisées partageant les mêmes compétences. Plusieurs dizaines de firmes rivalisent pour conquérir les marchés de collecte des déchets, par rapport auxquels il existe peu de barrières technologiques ou financières. Cette concurrence interne affecte la Talante dans son ensemble.

Pour remédier aux incohérences soulevées par des affrontements répétitifs et quasi-systématiques, URB-P crée un label propreté à la fin des années 80. Ce label est destiné à fédérer les sociétés du réseau Talante qui interviennent dans le domaine de la propreté urbaine et la collecte des déchets solides.

Cette politique permet aux clients d'identifier les prestataires membres de la Talante, spécialisés sur tous les maillons de la filière des déchets : nettoiement des voiries, collecte des ordures ménagères, collecte des déchets solides industriels et commerciaux, exploitation de déchetteries et de centres de transfert, tri, recyclage, mise en décharge, et gestion d'une centaine de centres d'enfouissement technique. Le regroupement sous un label commun est susceptible de favoriser les synergies entre tous ces métiers.

Afin d'exercer un meilleur contrôle sur ses métiers, la direction générale de URB-P entreprend alors de séparer la gestion des branches transport et propreté, en dédoublant les équipes de direction : transport / propreté. Les activités de support comme la gestion du capital et des crédits, la gestion du personnel et les savoir-faire techniques incombent toujours au siège, afin de bénéficier des économies d'échelle entre les deux branches. Le regroupement des services administratifs permet en effet de réduire les frais de structure. Sur le plan opérationnel, la décentralisation est effective. Toutefois, les agences locales agissent sous le contrôle des directions régionales. Des prérogatives importantes sont accordées aux directions régionales qui représentent un échelon intermédiaire entre le siège et les implantations.

L'effort de rationalisation entrepris par le siège et exercé par les directions régionales touche les agences locales multi-activités (transport-propreté). Celles-ci sont alors restructurées en centres de profit autonomes, avec une dichotomie entre la partie propreté et la partie transport. Des équipes de direction spécialisées se substituent alors aux anciennes équipes polyvalentes. Cette évolution s'explique en raison de la

plus grande spécificité des contrats qui impose de séparer le management de la partie transport de celui de la partie propreté.

La perte d'autonomie des unités

Dans la commune de Rosseville, ces réformes structurelles affectent le fonctionnement du centre d'exploitation URB-P. Avant la restructuration, les relations entre l'agence et la direction régionale étaient décentralisées pour satisfaire aux exigences de l'adaptation locale. A cette période, la conquête de nouveaux marchés ou la reconduction de contrats se décidaient presque exclusivement au niveau de l'agence. Mais, à l'issue de la restructuration, l'agence perd son indépendance au bénéfice des directions régionales.

Dans les faits, cette passation de pouvoir est mal vécue par le directeur du centre URB-P -Rosseville en charge de 60 millions de francs de chiffre d'affaires, mais dont l'autorité ne lui permet plus d'effectuer des dépenses supérieures à 30 000 francs, sans en référer à ses supérieurs hiérarchiques. Il estime alors qu'il ne dispose plus du pouvoir suffisant pour imposer ses choix. Par ailleurs, un conflit sérieux l'oppose avec la direction régionale. Ses objectifs d'embauche de commerciaux ne sont pas conciliables avec les objectifs de rentabilité et de réduction des coûts que défend la direction régionale.

Plus généralement, les problèmes d'exploitation sont encadrés par des normes qui privent progressivement le directeur de son autonomie de décision. Par exemple, sur le plan financier, l'agence fonctionne avec un budget proportionnel aux résultats antérieurs. Sur le plan commercial, elle doit également appliquer les directives de prix, formulées par la direction régionale. Toutes ces mesures réduisent la flexibilité de l'implantation en multipliant les intermédiaires. Par exemple, le délai de commande d'une benne dure 6 mois, alors que la même commande engagée par une P.M.E. indépendante est réduite à 2 mois.

D'une manière plus générale, la rationalisation (l'introduction de règles bureaucratiques et d'échelons hiérarchiques pour gérer la séparation des activités) semble nuire à la prise d'initiatives locales en privilégiant les services fonctionnels non productifs. Dans ces circonstances, la politique de rationalisation est mal vécue sur le terrain par le directeur de URB-P de Rosseville qui préfère démissionner.

A la suite de son départ, deux anciens assistants prennent la relève pour administrer la partie propreté et la partie transport. Mais ce changement de gouvernement perturbe les clients habitués à un interlocuteur unique. Progressivement, le roulement permanent des responsables ternit l'image de l'agence. Durant cette période de transition, le directeur démissionnaire fonde avec une partie de ses ex-collaborateurs, une petite société indépendante spécialisée dans la propreté : SAS (Société d'Activités de Services). Celle-ci bénéficie des contacts et de l'expérience acquise durant l'exploitation de URB-P à Rosseville.

Le départ d'une implantation locale

L'arrivée de SAS devient progressivement une menace pour la survie de l'agence URB-P de Rosseville. Par exemple, lors de la procédure de reconduction du contrat de collecte d'ordures ménagères sur la commune de Yoko, l'agence URB-P de Rosseville est confrontée à 8 ou 9 concurrents locaux. Parmi ces compétiteurs, elle est opposée à SAS qui emporte le marché. A la suite de ce premier succès, SAS intègre l'enseigne d'un grand groupe allemand spécialisé dans les services collectifs de proximité, dont elle constitue la première implantation en France. Elle se donne ainsi les moyens financiers de développer ses activités en dehors du giron de la Talante.

Quelques temps plus tard, SAS renouvelle sa performance sur le marché de collecte des déchets de la commune de Tzuno, malgré les efforts de URB-P de Rosseville pour proposer l'offre la "moins disante", autrement-dit l'offre de service la moins chère. Le choix des élus en faveur de SAS s'inscrit dans un contexte particulier marqué par la volonté des élus de ne plus donner l'impression d'accorder la préférence aux grands groupes, et par voie de conséquence à URB-P de Rosseville. Mais la carte de la pluralité et de la transparence du choix ne suffisent pas à expliquer l'échec d'URB-P de Rosseville. Ses critères de tarification semblent également être remis en cause.

Les élus de Rosseville s'interrogent en effet sur la crédibilité de l'agence URB-P dont ils estiment le coût du service trop élevé, par rapport à ce que les concurrents proposent. La direction régionale de URB-P semble donner raison aux élus de Rosseville, en leur accordant une baisse du prix sur le service de collecte des déchets sous la forme d'un avoir financier. Dans ce climat de suspicion, les élus sont incités dans un premier temps à diminuer le volume des prestations de la partie propreté et de la partie transport. Dans un deuxième temps, lors de la procédure de reconduction du contrat propreté, ils affichent leur préférence pour SAS. Par ailleurs, ce choix est également cohérent avec les décisions des communes de Yoko et de Tzuno dont les élus collaborent étroitement avec ceux de la commune de Rosseville.

Au final, cette accumulation de perte de marchés provoque la disparition de URB-P à Rosseville sur la partie propreté. Toutefois, la partie de transport urbain n'est pas affectée. Sur le plan managérial, cette perte de territoire montre comment une petite entité indépendante peut devenir plus compétitive qu'une unité rattachée à un grand réseau.

Ainsi, SAS n'est pas entravée dans son action par des directives et n'assume pas autant de frais de structure que ceux d'une unité dépendante d'un grand groupe. En dehors de l'argument de prix, SAS symbolise une alternative aux propositions des trois grands groupes de propreté habituels comme la Talante.

Le choix de SAS permet également à la collectivité de Rosseville d'affirmer son indépendance, ce qui renforce aussi la transparence en matière de choix public. En outre, il semble que l'agence URB-P de Rosseville ait partiellement souffert de sa trop grande diversification. URB-P de Rosseville est, en effet, le dernier centre multi-activités de la région.

De fait, pour offrir une solution globale, URB-P de Rosseville propose de prendre en charge la collecte sélective des déchets ménagers, la collecte des déchets industriels, la collecte des boues de la station d'épuration, ainsi que le traitement et la valorisation pour une clientèle d'entreprises ou pour des hôpitaux.

Or URB-P de Rosseville n'est pas intégrée sur l'ensemble de la filière. Sa vocation de généraliste l'oblige alors à sous-traiter la partie aval traitement / valorisation à des concurrents locaux. Cette situation de dépendance gonfle artificiellement les coûts de la prestation.

En outre, URB-P de Rosseville est également tributaire des frais de location immobilière qui accroissent ses frais fixes contrairement à d'autres implantations comme SAS. De plus, URB-P de Rosseville est affiliée au syndicat national des professionnels du déchet, ce qui l'oblige à gérer ses activités sur 5 jours de travail par semaine, en ayant recours à 2 bennes et à un renfort de matériel. De son côté, SAS non affiliée, travaille pour la même prestation, sur 4 jours (9h / jour) sans engager de matériel supplémentaire.

Ces différences de fonctionnement diminuent d'autant les frais de structure et d'exploitation. Tous ces facteurs influent sur le prix proposé lors d'un appel d'offres mais ne sont pas les seuls critères pris en compte dans la compétition. Les rapports de confiance entre le client et le prestataire sont prédominants en ce qui concerne surtout la reconduction des contrats. Si les relations commerciales se dégradent, les élus locaux ont toujours la possibilité de ne pas reconduire un contrat, même si le prestataire reste dans une fourchette de prix raisonnable.

Mais, la perte du marché de URB-P de Rosseville a d'autres conséquences. Elle risque d'affecter la réputation des autres implantations URB-P situées à proximité de Rosseville. Cependant, grâce aux efforts entrepris par la direction régionale et par le siège de URB-P, la perte du territoire de Rosseville n'a pas de répercussions. La structure en réseau, tout en préservant l'autonomie juridique des entités (cloisonnement des centres de décision et des responsabilités), protège les filiales les unes des autres dans ce genre de situation, à la différence d'une entreprise intégrée où un problème se propage rapidement à tous les rouages de l'édifice.

Après la disparition de la partie propreté de URB-P de Rosseville[8], les contrats de propreté restant sont répartis auprès des autres filiales de la Talante, situées à proximité et exerçant des métiers identiques. Une partie des contrats est prise en charge commercialement par une entité rachetée à 99% par la Talante qui se situe sur le même territoire, dans l'agglomération de Rosseville. Il s'agit principalement d'un

[8] L'activité de transport collectif de URB-P continue d'être assurée pour Rosseville et sa région. L'implantation de transport de URB-P, comprenant le parc d'autobus, n'a pas été affectée par la perte des marchés de collecte d'ordures ménagères.

contrat de balayage mais également de la collecte sélective du verre et du papier pour les supermarchés environnant Rosseville.

Les activités plus techniques sont en revanche confiées au spécialiste régional pour la collecte des déchets industriels banals auprès des supermarchés, et pour la collecte des boues de la station d'épuration de Rosseville. Le personnel technique de URB-P de Rosseville est, quant à lui, reclassé sur les autres sites, en fonction des besoins de compétences. Le personnel d'exploitation ouvrier est repris sur place par SAS pour préserver le bassin d'emploi local, à la demande des élus.

La synthèse du cas SAS

Le cas SAS traite du problème des luttes d'influences à l'intérieur du réseau Talante. Avec la décentralisation, il est parfois difficile d'harmoniser les comportements dans l'intérêt général, sans l'arbitrage de la direction générale de la Talante. Dans cette mesure, la tentation est grande de rationaliser les tâches par un découpage des responsabilités. Comme le résume la figure 6, cette initiative peut entraîner des répercussions inattendues en privant les acteurs sur le terrain de leurs prérogatives, et en provoquant leur départ. Mais, en quittant le réseau, ceux-ci emportent la richesse des liens personnalisés avec les clients.

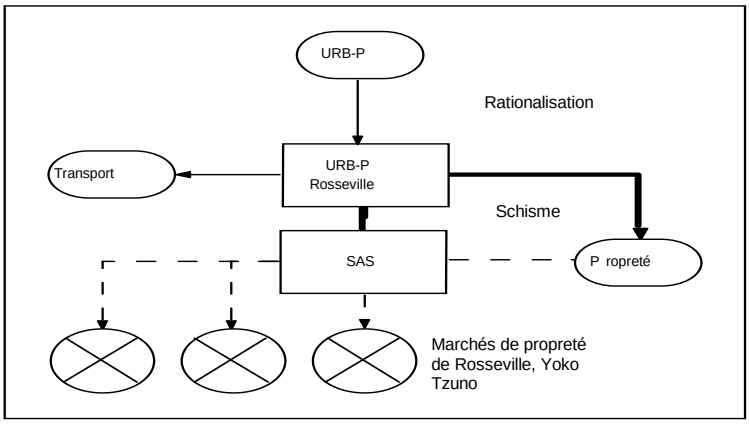


Figure 6 : **Le schisme au sein du réseau**

Au terme de cette histoire, le cas SAS nous enseigne qu'un équilibre doit être établi entre le degré de décentralisation des tâches et des responsabilités et le degré de centralisation des décisions au sein de l'organisation. Une trop grande centralisation des décisions tue l'autonomie des unités et provoque des départs volontaires, tandis qu'un trop grand laxisme entretient les conflits.

Ainsi dans le cas SAS, la concentration du pouvoir sur les strates intermédiaires au niveau des directions régionales, et la rationalisation des tâches améliore la cohérence d'ensemble. Mais en contre partie, cette évolution introduit des pesanteurs bureaucratiques contraires à la logique entrepreneuriale qui prédomine au sein de la Talante. Résoudre les conflits au sein de l'organisation suppose donc de réfléchir à la manière de trouver un compromis entre une politique de centralisation qui renforce les complémentarités mais menace l'autonomie des unités, et une politique de décentralisation qui respecte l'initiative mais renforce le cloisonnement et les conflits d'intérêts comme dans le cas IRIS.

Conclusion

Cette étude empirique remet en question plusieurs idées préconçues sur le fonctionnement des réseaux. En premier lieu, ce type d'organisation n'est pas complètement désordonné, en dehors des règles du marché, et, en l'absence d'un organe central de régulation chargé de planifier ou de coordonner les échanges. Contrairement aux critiques formulées par Miles et Snow (1992), les entités autonomes parviennent à agir de façon concertée dans le sens d'un intérêt commun. Plusieurs manifestations de cette connivence découlent des études de cas : des partenariats entre des unités complémentaires ou concurrentes ; des contrats de sous-traitance en interne. En effet, des mécanismes de régulation tacite comme la confiance suppléent l'absence de contrôle hiérarchique pour inciter les membres du réseau à travailler entre eux. En mettant l'accent sur la confiance et l'ajustement mutuel dans le cadre de la collaboration (Ring 1996), la recherche souligne ainsi un aspect essentiel du fonctionnement réticulaire. Celui-ci repose sur des normes informelles qui gouvernent la structure et facilitent les échanges (Nonaka 1988). Par conséquent, le manque de coordination centrale ne constitue pas un handicap. Bien au contraire, l'absence de hiérarchie opérationnelle favorise d'après Granovetter (1973) les ajustements entre les individus. En effet, afin de compenser la "faiblesse" des liens structurels, les membres sont contraints de renforcer leur interdépendance et donc d'améliorer la cohérence de l'édifice tout entier.

En accord avec Weil (1997), les entités d'un réseau sont donc poussées à coopérer de façon récurrente, d'une part pour amortir les frais d'établissement ou les frais d'entrée dans cette "structure de confiance", d'autre part pour valoriser les synergies entre les compétences individuelles. Dans cette mesure, les partenariats sont performants à double titre, d'une part à cause de la faiblesse des coûts de transaction et d'autre part en raison de la valeur ajoutée procurée dans l'échange (Dyer 1997). En réduisant l'incertitude liée aux comportements opportunistes (Jarillo 1990) et en faisant bénéficier toutes les unités des avantages compétitifs de la coopération, le réseau

devient alors une alternative concrète par rapport au marché jugé trop instable (Baker 1990) ou à la hiérarchie jugée trop rigide (Bartlett, Goshal 1993).

Toutefois, il convient de nuancer cette affirmation au regard des études de cas IRIS et SAS. A plusieurs reprises, nous constatons en effet que l'appartenance au réseau n'est pas un argument suffisant pour empêcher les conflits et les rivalités entre les membres. D'une certaine manière, les conflits paraissent même plus fréquents au sein du réseau que dans d'autres organisations car le jeu politique est beaucoup plus ouvert. En outre, les risques encourus semblent moins importants et les sujets de discorde paraissent plus légitimes pour les entités. Toutes proportions gardées, ces hypothèses trouvent un écho dans les travaux de Lorenz (1984) sur les conflits dans le règne animal.

D'après cet auteur, la compétition intra-espèce présente un intérêt écologique, dans la mesure où elle fait évoluer les gènes des animaux en conformité avec la théorie de l'évolution proposée par Darwin (1949). Ainsi, les conflits observés par Lorenz (1969) opèrent une sélection naturelle entre congénères, qui bénéficie à l'ensemble de l'espèce, en renforçant certaines variables de conservation. La concurrence entre proches parents sélectionne les gènes dont profiteront les descendants.

En transposant cette approche au cas Talante, la compétition interne se justifie pour sélectionner les filiales les plus compétitives. A l'abri d'une grosse structure confortable et à l'écart des vicissitudes du marché, la concurrence locale crée les conditions de survie nécessaires à la compétitivité globale du réseau. Le cas HVA en est une illustration puisque la compétition entre les filiales favorise d'une certaine manière la conquête de nouveaux marchés.

Mais à l'instar du règne animal, la compétition entre proches parents n'est pas toujours bénéfique à la communauté. Dans cette perspective, Lorenz (1969) évoque des cas de conflits inutiles pour la conservation de l'espèce, soit parce qu'ils ne servent pas à répartir les individus au sein du biotope, soit parce qu'ils ne sélectionnent pas les défenseurs les plus valeureux. De même, au sein de la Talante, nous observons des dysfonctionnements à travers les cas IRIS et SAS dans lesquels le réseau stagne ou se contracte sous l'effet de la concurrence interne. En l'absence de garde-fous hiérarchiques, la lutte d'influence peut donc avoir un effet destructeur ou contraire au développement de l'organisation. Même, si l'agression ne vise pas à exterminer le "congénère", elle peut isoler ou exclure des éléments du maillage.

En conséquence, le fonctionnement en réseau n'est pas toujours consensuel. Il génère également des externalités négatives. Par exemple, dans le cas IRIS, les conflits multiplient les coûts d'entrée sur un marché avec la dilution des moyens. Ils empêchent également les échanges de ressources par le cloisonnement de l'information. Enfin, ils accroissent la vulnérabilité des unités vis-à-vis de l'extérieur par le manque de synergies. Dans le cas SAS, les luttes internes ont des conséquences encore plus fâcheuses avec la rupture de connexions au sein de l'organisation. Dans les deux cas, les mécanismes de régulation tacite sont en effet trop souples pour contenir les

rapports de force ou pour arbitrer les conflits d'intérêts. En cela, notre recherche montre clairement les limites du réseau lorsque des discordes empêchent de relier les membres entre eux, rapidement et au moindre coût. Dans ce contexte, la compétition interne n'est pas toujours un élément moteur dans la dynamique du réseau.

En biologie du comportement animal, des études récentes parviennent à la même conclusion. A titre d'exemple, certaines catégories d'oiseaux se liguent contre des prédateurs. D'autres, partagent leur nourriture sans animosité. D'autres, enfin, assurent le gué collectivement tout en picorant. Sans attendre de bénéfice immédiat, la générosité de chacun est récompensée par celle des autres, et réciproquement. Ces exemples contredisent la théorie évolutionniste de Darwin (1949) selon laquelle la survie et le développement de l'espèce seraient irrémédiablement liés à un processus de sélection naturelle par la compétition.

D'après ces remarques, il semble donc inutile d'opposer les schémas de coopération et de compétition au sein d'un réseau. Au contraire, en nous fondant sur les études de cas, la connivence et la discorde apparaissent comme deux facettes d'une même logique de fonctionnement. Un minimum de concertation entre les unités est donc nécessaire au développement de l'organisation dans la mesure où elle facilite la coordination et la régulation des échanges dans le cadre de la coopération. Toutefois, cette connivence n'est pas toujours réalisable, en raison des difficultés à concilier les intérêts opposés des membres. En effet, en l'absence de directives collectives ou d'arbitrages hiérarchiques, les unités ont toujours la possibilité de défendre leurs intérêts avant ceux des autres, au risque de provoquer des conflits contraires à l'intérêt général. C'est pourquoi des instances de coordination opérationnelle (bureau d'étude commun, centre de recherche collectif, filiale d'exploitation commune) sont créées par les unités pour pallier l'absence d'autorité collective.

Au sein de la Talante, il existe donc une logique d'articulation de la collaboration et du conflit liée à différents paramètres : les structures de coordination ; la négociation entre les unités ; la taille des marchés et le potentiel de synergies. D'une certaine manière, cette logique est comparable à celle qui prévaut au CNRS : la collaboration pour regrouper les moyens sur des gros projets et le conflit pour stimuler la créativité sur des projets de petite taille. Pour des projets de faible ou de moyenne importance, la concurrence se manifeste par des démarches pluralistes entre les différents laboratoires du CNRS. En effet, en raison de l'hyper-spécialisation scientifique, chaque équipe de recherche assume en toute indépendance ses orientations. D'après Callon (1989), certaines équipes adoptent ainsi des méthodologies concurrentes pour explorer les mêmes pistes. D'autres évoluent dans des directions différentes à partir des mêmes découvertes. A l'inverse, sur des budgets de grande envergure, les organismes de tutelle supervisent l'action conjuguée des laboratoires afin d'éviter le gaspillage des subventions. Cela se justifie essentiellement sur des projets qui dépassent la capacité de recherche d'un centre isolé.

Références bibliographiques

Baker W.E. (1990), Market networks and corporate behaviour, *American Journal of Sociologie*, n°3, p. 589-625.

Bakis H. (1993), *Les réseaux et leurs enjeux sociaux*, Que sais-je, Paris, Presses Universitaires de France.

Barbant J.C, Chanut P. (1989), Les réseaux créateurs de richesses, *Gérer et Comprendre,* n°15, p. 16-27.

Barney J.B., Hansen M.H. (1994), Trustworthiness as a source of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 175-190.

Barreyre P.Y. (1992), La sous-traitance à l'heure des nouvelles politiques d'impartition, *Encyclopédie du management*, Paris, Vuibert.

Bartlett C., Ghoshal S. (1993), Beyond the M-form : toward a managerial theory of the firm, *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 23-46.

Bartmess A., Cerny K. (1993), Building competitive advantage through a global network of capabilities, *California Management Review*, p. 78-103.

Bateson P.P.G. (1986), Sociobiology and human politics, *in* Rose S. et Appignanesi L. (eds), *Science and beyond*, Oxford, Basil Blackwell.

Bourjol M. (1995), La réforme des collectivités territoriales françaises en quête de légitimité, *Flux*, n°20, p. 5-11.

Bradach J.L., Eccles R.G. (1989), Price, authority and trust : from ideal types to plural forms, *Anual Review of Sociology*, vol. 15, p. 97-118.

Braudel F. (1980), *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*, Tome II, Paris, Armand Colin.

Bressant A., Distler C., Nicolaidis K. (1989), Vers une économie de réseau, *Politique Industrielle,* hiver, p. 155-168.

Burkhardt M.E., Brass D.J. (1990), Changing patterns of change : the effects of a change in technology on social network structure and power, *Administrative Science Quarterly,* vol 35, p. 104-127.

Butera F. (1991), *La métamorphose de l'organisation : du château au réseau*, Paris, Editions d'Organisation.

Callon M. (1989), *La science et ses réseaux : genèse et circulation des faits scientifiques*, Paris, Editions la Découverte.

Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil.

Daft R.L., Lewin A.Y. (1993), Where are the theories for the "new" organizational forms ? an editorial essay, *Organization Science*, vol 4(4), p. 1-6.

Darwin C. (1949), *The origin of species*, Modern Library, New York.

Durand J.-P. (1991), Italie : spécialisation flexible et dépassement du fordisme, *Revue d'Economie Industrielle*, n°58, p. 47-65.

Dyer J.H. (1997), Effective interfirm collaboration : how firms minimize transaction costs and maximize transaction value, *Strategic Management Journal*, Vol. 18(7), p.535-556.

Gambetta D. (1988), Can we trust ?, *in* Gambetta D. (éd.), *Trust : making and breaking cooperative relations*, Basic Blackwell, London, p. 213-237.

Grandori A., Soda G. (1995), Inter-firm networks : antecedents, mechanisms and forms, *Organization Studies*, vol. 16(2), p. 183-214.

Granovetter M.S. (1973), The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, vol 78(6), p. 1360-1380.

Granovetter M.S. (1985), Economic action and social structure : the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, vol. 91(3), p. 481-510.

Gulati R. (1995), Does familiarity breed trust ? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, *Academy of Management Journal*, vol. 38, p. 85-112.

Hanson J.R., Krackhardt D. (1993), Informal networks : the company behind the chart, *Harvard Business Review*, p. 105-111.

Hedlund G. (1994), Knowledge management and the N-form corporation, *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 73-90.

Hosmer L.T. (1995), Trust : the connecting link between organizational theory and philosophical ethics, *Academy of Management Review*, vol. 20(2), p. 379-403.

Inzerilli G. (1990), The italian alternative : flexible organization and social management, *International Studies of Management and Organization*, vol. 20(4), p.6-21.

Jarillo J.C. (1988), On strategic networks, *Strategic Management Journal*, vol. 9, p.31-41.

Jarillo J.C. (1990), Comments on transaction costs and networks, *Strategic Management Journal,* vol 11(6), p. 497-499.

Knoke D., Kulinski J.H. (1983), *Network analysis*, London, Sage Univercity Press.

Lipparini A., Ring P.S. (1997), The role of economic and sociological dimensions in relational governance : an empirical study of networked organizations in italy's packaging valley, Mimeo.

Lorenzoni G., Baden Fuller C. (1993), Creating a strategic center to manage a web of partners, *California Management Review*, vol. 37(3), p. 146-163.

Lorenz K. (1969), *L'agression : une histoire naturelle du mal*, Paris, Flammarion.

Marchesnay M. (1992), Les stratégies de spécialisation, *Encyclopédie du Management* , Paris, Vuibert.

Markovsky B., Willer D., Patton T. (1988), Power relations in exchange networks, *American Sociological Review*, Vol. 53, p. 220-236.

Meyerson D., Weick K., Kramer R.M. (1995), Swift trust and temporary groups, *in* Kramer R. et Tyler. T.R (eds), *Trust in organizations*, Sage publications, Thousand Oaks, California, p. 166-195.

Miles R., Snow C. (1986), Organizations : new concepts for new forms, *California Management Review*, vol. 27(3), p. 62-73.

Miles R., Snow C. (1992) , Causes of failure in network organizations, *California Management Review,* vol 34(4), p. 53-72.

Neuschwander C. (1991), *L'acteur et le changement : essai sur les réseaux,* Paris, Editions du Seuil.

Nohria N., Garcia-Pont C. (1991), Global strategic linkages and industry structure, *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 105-124.

Nonaka I. (1988), Creating organizational order out of chaos : self renewal in Japanese firms, *Strategy & Organization*, p. 57-73.

Normann R., Ramirez R. (1993), From the value chain to value constellation : designing interactive strategy, *Harvard Business Review*, p. 65-77.

Osborn R.N., Hagedoorn J. (1997), The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and network, *Academy of Management Journal*, n°2, p. 261-278.

Ring P.S. (1996), Fragile trust and resilient trust and their roles in cooperative interorganizational relationships, *Business and Society*, vol. 25(2), p. 148-175.

Ring P.S. (1997), Transacting in the state of union : a case study of exchange governed by convergent interests, *Journal of Management Studies*, vol. 4, p. 1-25.

Shapiro S.P. (1987), The social control of interpersonal trust, *American Journal of Sociology*, vol. 93, p. 623-658.

Thorelli H.B. (1986), Networks : between markets and hierarchies, *Strategic Management Journal,* vol. 7, p. 37-51.

Weil T. (1997), Quand les éléphants apprennent à danser avec les puces, *Journal de l'Ecole de Paris*, n°5, p. 17-20.

Weiss D. (1994), Nouvelles formes d'entreprises et relations de travail, *Revue Française de Gestion*, n°96, p. 95-103.

Wellman B., Wortley S. (1990), Different strokes from different folks : community ties and social support, *American Journal of Sociology*, vol 96(3), p. 558-588.

Williamson O.E. (1983), *Markets and hierarchies*, New York, The Free Press.

Concurrence multipoints : une approche empirique

Hervé Dumez et Alain Jeunemaître

Ecole polytechnique, Centre de recherche en gestion
1, rue Descartes
75005 PARIS

La notion de concurrence multimarchés ou multipoints est ancienne. Corwin Edwards écrivait en 1955 : *«When one large conglomerate enterprise competes with another, the two arelikely to encounter each other in a considerable number of markets. The multiplicity of their contact may blunt the edge of theircompetition.»* (cité par Scherer, 1980, p. 340 ; Bernheim et Whinston, 1990). Il semble bien en effet que cette notion théorique soit apparue -ou réapparue- pour tenter de comprendre et d'évaluer l'apparition de grands conglomérats dans les années 50.

La notion a été maniée par les autorités antitrust américaines dans les années 60. La Federal Trade Commission s'est appuyée sur elle dans sa décision Béatrice Food du 26 avril 1965, puis y a fait allusion dans son rapport sur l'intégration verticale entre firmes cimentières et firmes de béton prêt à l'emploi (US FTC, 1966). La notion a donc été utilisée en politique de concurrence, mais pas de manière centrale.

Des travaux plus récents ont repris le problème, à la fois en économie et en gestion. En économie, l'article le plus élaboré est celui de Bernheim et Whinston (1990). En gestion, les travaux les plus intéressants sont sans doute ceux de Karnani et Wernerfelt (1985) et de Baum &Korn (1996). Comme il est trop souvent de règle, les gestionnaires ignorent largement les travaux des économistes, et réciproquement. Bernheim et Whinston ne citent pas, par exemple, Karnani etWernerfelt. Seul Porter, peut-être, se situe au carrefour entre les deux disciplines, bien qu'il soit plus reconnu semble-t-il dans le domaine de la gestion que dans celui de l'économie. Il a traité de concurrence multimarchés dans son livre de 1980 (non cité, là encore, par Bernheim et Whinston).

Il y a eu quelques études empiriques menées, notamment dans le secteur bancaire (Heggestad & Rhoades, 1978 ; Mester, 1985). De notre côté, nous avons mené ces dernières années une recherche sur la concurrence dans l'industrie cimentière et sa régulation, en Europe, au Japon et aux États-Unis (Dumez et Jeunemaître, 1999). Dans l'industrie cimentière, relevant de la concurrence spatiale, il nous a semblé que la concurrence multipoints jouait un rôle et pouvait expliquer certains phénomènes.

Dans les pages qui vont suivre, notre objectif sera triple :

1. présenter l'état de la réflexion sur la concurrence multimarchés, en confrontant l'approche des économistes et celle des gestionnaires ;

2. illustrer cette approche dans le cas de l'industrie cimentière ;

3. enrichir l'approche en proposant la notion de «marché déversoir».

La concurrence multimarchés peut porter sur les produits ou sur les marchés géographiques.

La concurrence - c'est un pléonasme - suppose l'affrontement de firmes sur un marché, avec des agressions. La question centrale qui se pose en matière de concurrence multimarchés est, en gestion comme en économie : le fait que des entreprises s'affrontent simultanément sur une série de marchés rend-il les agressions entre firmes moins probables ? C'est cette question, celle de la stabilisation du jeu concurrentiel, qui oriente les travaux sur la concurrence multimarchés ? Quels sont les apports théoriques de ces travaux ? Il est possible de les synthétiser en plusieurs points.

Autrement dit, les situations de concurrence multimarchés sont modélisantes de la même manière selon que l'on s'intéresse à des firmes qui sont en concurrence sur des produits distincts - par exemple, un ensemble d'entreprises qui, toutes, offrent une gamme de véhicules personnels, de camions, et de véhicules utilitaires légers - ou selon que l'on s'intéresse à des entreprises fournissant un bien homogène sur une multitude de marchés géographiques distincts - par exemple des groupes de chimie lourde commercialisant un produit de base dans différentes parties du monde -.

La concurrence multimarchés ne joue qu'en situation asymétrique.

Bernheim et Whinston formulent la chose ainsi : *«When identical firms with identical constant-returns-to-scale technologies meeting identical markets, multimarket contact does not aid in sustaining collusive outcomes.»* (Bernheim & Whinston, 1990, p. 5). Dans une situation symétrique, on se trouve simplement ramené au problème de deux duopoles symétriques (la grosseur des ronds indique simplement l'importance des parts de marché respectives, sans préjuger de l'efficacité relative des firmes, notamment en coûts[1]) :

[1] Ces schémas n'ont, bien évidemment, aucune visée conceptuelle. Ils n'ont d'autre but que de visualiser - de manière minimale - des situations de marché.

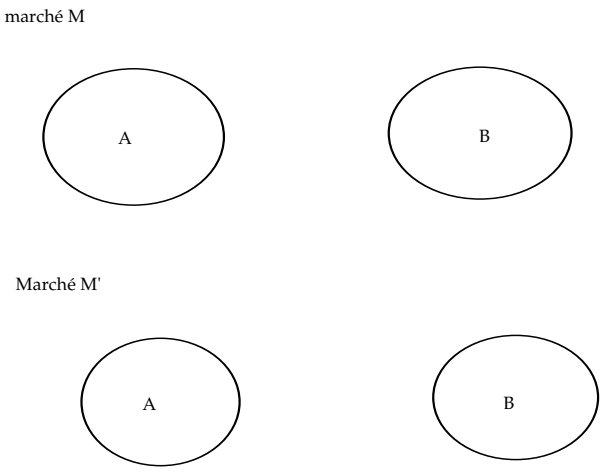


Figure 1 **Absence de concurrence multimarchés**

Dans une telle situation, la concurrence multimarchés ne joue aucun effet notable sur la concurrence entre les deux entreprises. Notamment, le risque d'une escalade généralisée, d'une guerre totale, est grand. De ce point de vue, si les différents marchés sont liés entre eux, la liaison joue plutôt dans le sens de la contagion des agressions concurrentielles que dans le sens de la stabilisation du jeu concurrentiel. En effet, en cas d'agression d'une des firmes sur un marché, la firme concurrente risque de riposter sur ce même marché et, s'il y a escalade, celle-ci risque de gagner l'autre marché par contagion.

Les conditions d'apparition de phénomènes de concurrence multimarchés sont donc des conditions d'asymétrie :

- asymétrie dans les coûts, notamment du fait de technologies différentes ;

- asymétrie dans les tailles des firmes, des rendements croissants ou économies d'échelle donnant un avantage aux entreprises les plus grosses.

- asymétrie dans les marchés : par exemple, les évolutions de la demande et de l'offre ne sont pas synchrones sur les différents marchés.

La concurrence multimarchés repose en effet sur une riposte décalée à toute agression.

Le modèle idéal pour celui de la concurrence est celui des «sphères d'influence» (Bernheim et Winston). Ces sphères naissent par exemple quand une entreprise dispose d'un avantage en coût sur un marché. Dans les marchés où les coûts de transport sont élevés, la localisation des unités peut donner des avantages de ce type et définir des sphères d'influence. Karnani et Wernerfelt (1985, p. 90) parlent de leur côté de l'équilibre des têtes de pont réciproques [«mutual foothold equilibrium»] : *«In such an*

equilibrium each firm maintains a foothold in the other firm's market and thus has a stick with which to discipline the other firm.»

Comment fonctionne en effet la concurrence multipoints ? Supposons deux entreprises, A & B, présentes sur deux marchés distincts, avec des positions asymétriques inversées sur chacun de ces deux marchés (la grosseur des ronds indique les parts de marché respectives des deux firmes).

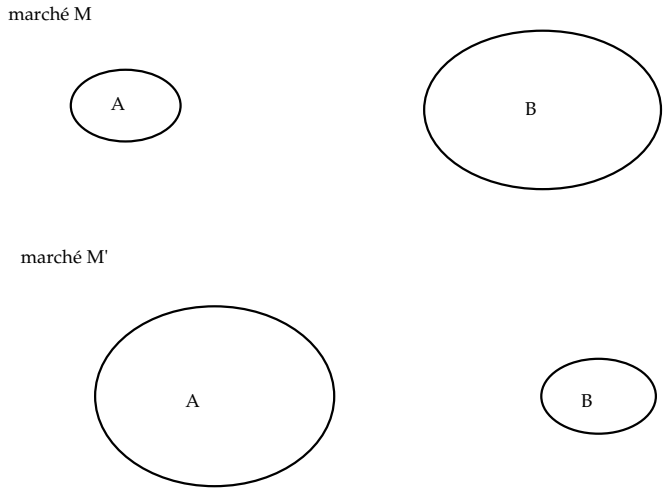


Figure 2 **Conditions de possibilité de la concurrence multimarchés (asymétries réciproques)**

Si la firme A, parce qu'elle considère que le marché M va connaître une croissance forte et qu'elle dispose d'atouts, technologiques par exemple, décide de chercher à accroître fortement sa part de marché, la firme B peut chercher à riposter à l'agression sur ce même marché. Mais elle risque alors de se lancer dans une guerre commerciale (en baissant ses prix par exemple) qui va entamer ses profits sur le marché qui est pour elle le plus profitable. Il est beaucoup plus intéressant de riposter sur le marché M', dont elle est moins dépendante et dont A est, au contraire, plus fortement dépendante.

Un tel équilibre concurrentiel, de riposte décalée, est relativement stable, dans la mesure où il limite les risques de montée aux extrêmes, c'est-à-dire de guerre totale. *«This equilibrium offers little advantage to a firm which decides to attack first, because the other firm can counterattack quickly»* (Karnani et Wernerfelt, idem).

Karnani et Wernerfelt donnent deux exemples. En juillet 1969, Michelin, premier constructeur européen de pneu et troisième constructeur mondial, annonce la construction d'une usine au Canada. Il attaque ainsi Goodyear, premier constructeur américain et mondial. Deux conditions auraient pu permettre à Goodyear de résister : la première eût été une fidélité à la marque ; la seconde eût été l'existence d'économies

d'échelle (ceci lui aurait donné, étant donné sa part de marché et sa production, un avantage en coût). Or, aucune de ces deux conditions n'est réunie dans le secteur. Goodyear a donc tout à perdre d'une guerre des prix aux Etats-Unis. Goodyear riposte donc en s'implantant en Europe. En 1980, Michelin a conquis 8% du marché américain et Goodyear a porté sa part du marché européen de 8 à 12%. En réalité, dans ce cas, la concurrence multimarchés ne stabilisa pas totalement la concurrence. Ceci est dû au fait que Michelin disposait d'une avance technologique avec le pneu radial.

Second cas, emprunté celui-ci à la concurrence multimarchés de produits. BIC a révolutionné le marché du stylo en popularisant le stylo à bille en plastique jetable. Gillette s'est alors avisé que la technologie du rasoir en plastique n'était guère éloignée, et le groupe est entré sur le marché du stylo. Bic est alors entré à son tour sur le marché du rasoir jetable.

La présence de firmes indépendantes, mono-marché peut annuler les effets de la concurrence multimarchés.

«We suspect that in practice, the presence of significant single-market competitors will tend to retard the effects of multimarket contact» (Bernheim et Whinston, 1990, p.23). Dans la configuration suivante, la concurrence multimarchés a moins de chance de se produire :

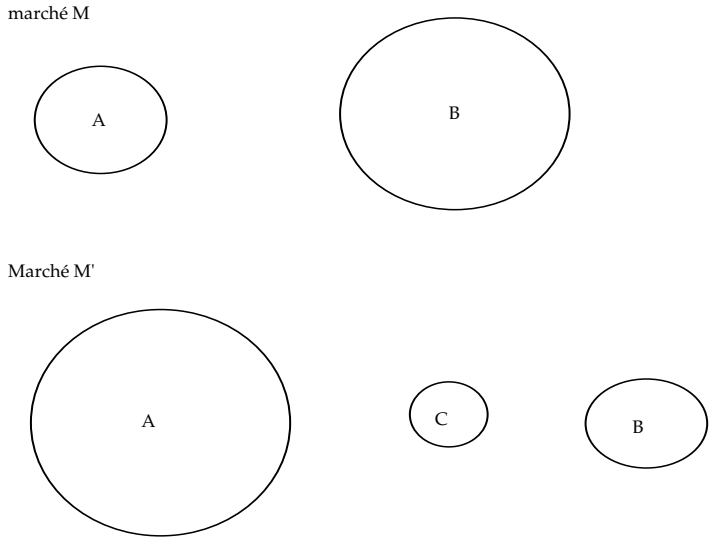


Figure 3 **Situation rendant difficile la concurrence multimarchés (existence de concurrents indépendants)**

A contrario, on peut faire l'hypothèse que, sur un marché donné, le rachat de la (ou des) firme(s) indépendante(s) mono-marché par des entreprises multimarchés peut contribuer à stabiliser le jeu concurrentiel sur ce marché en y introduisant une logique multimarchés. Par exemple, dans le cas ci-dessus, si A ou B rachète C, la situation redeviendra celle de la concurrence multimarchés.

Le cas du ciment

L'industrie cimentière comporte quelques grandes caractéristiques bien connues :

- les investissements sont lourds. Une cimenterie moyenne moderne coûte de l'ordre de 100 millions de dollars. Elle a une durée de vie de plusieurs dizaines d'années. Il existe de très fortes économies d'échelle en production.
- les coûts fixes représentent plus de 50% des coûts de production.
- les coûts de transport sont élevés par rapport aux coûts de production. L'idéal consiste à trouver une carrière proche d'un centre urbain. Il existe de très fortes déséconomies d'échelle en distribution.
- le produit, défini par des normes techniques, est (à peu près) homogène.
- la demande dépend du cycle de la construction et est inélastique au prix, globalement. Par contre, elle est individuellement fortement élastique : un bétonnier changera de fournisseur pour une différence minime dans le prix (à sécurité d'approvisionnement égale).

La configuration de l'industrie est, du fait de ces caractéristiques, celle d'oligopoles locaux, généralement fortement concentrés. Fortement concentrés, du fait de l'importance de l'investissement initial et des économies d'échelle en production, locaux du fait des coûts de transport élevés et des déséconomies d'échelle en distribution.

Nous allons nous efforcer de montrer comment les conditions générales d'une concurrence multimarchés sont progressivement apparues et étudier un cas précis du phénomène, le marché vénézuélien.

L'internationalisation des firmes cimentières et l'apparition des conditions générales de la concurrence multimarchés

A partir de positions fortes au niveau local, les groupes cimentiers européens se sont internationalisés très tôt. Le premier cimentier mondial, le groupe Holderbank, a vu le jour en 1913. Dès 1924, il construit une cimenterie à Beaumont, près de Paris. En 1925, il prend une participation dans Ciments d'Obourg, un cimentier belge. Aujourd'hui, Holderbankest est présent en Allemagne, Belgique, Brésil, Bulgarie, Canada, Espagne, Etats-Unis, France, Hongrie, Mexique, Roumanie, Venezuela, etc. Les autres grands groupes européens ont connu des développements similaires. Par contre, les groupes américains ne se sont jamais internationalisés (à l'exception de quelques implantations dans les Caraïbes) et ils se sont d'ailleurs fait massivement racheter par les groupes européens dans les années 80. Les cimentiers japonais ont commencé à s'internationaliser aux Etats-Unis dans les années 80 et en Asie (Chine,

Vietnam, etc.) dans les années 90. Le groupe mexicain Cemex s'est internationalisé dans les années 90, en Amérique, mais aussi en Europe en achetant des firmes espagnoles.

A partir d'une analyse de revues spécialisées (RockProducts, Pitt and Quarry, international Cement Review, etc.), nous avons tenté de construire le tableau des contacts multimarchés dans l'industrie cimentière.

	HOLDERBANK	LAFARGE	CF/ ITALCEMENTI	CEMEX	HEIDELBERGER
HOLDERBANK		Allemagne Brésil Bulgarie Canada Espagne France Hongrie (Duopole) Roumanie (Duopole) U.S.A. Venezuela	Belgique Canada Espagne France U.S.A.	Espagne Mexique (duopole) U.S.A. Venezuela	Allemagne Belgique Canada France U.S.A.
LAFARGE	Allemagne Brésil Bulgarie Canada Espagne France Hongrie (Duopole) Roumanie (Duopole) U.S.A. Venezuela		Canada Espagne France U.S.A.	Espagne U.S.A. Venezuela	Allemagne Canada France Tchéquie Turquie U.S.A.
CF/ ITALCEMENTI	Belgique Canada Espagne France U.S.A.	Canada Espagne France U.S.A.		Espagne U.S.A.	Belgique Canada France Tchéquie Turquie US.A.
CEMEX	Espagne Mexique (duopole) U.S.A. Venezuela	Espagne U.S.A. Venezuela	Espagne U.S.A.		ø
HEIDELBERGER	Allemagne Belgique Canada France U.S.A.	Allemagne Canada France Tchéquie Turquie U.S.A.	Belgique Canada France Tchéquie Turquie US.A.	ø	

Le tableau précédent appelle plusieurs remarques.

Tout d'abord, il n'est sans doute pas exhaustif. N'y figurent par exemple pas les mouvements des dernières années en Asie (il est vrai qu'ils ne sont sans doute pas encore significatifs sur le plan d'une concurrence mutimarchés).

Mais surtout, conformément à ce qui a été dit plus haut, les marchés cimentiers sont locaux. Le fait que les grands groupes soient tous présents aux Etats-Unis ne signifie pas par exemple, compte tenu de l'étendue du territoire américain, qu'ils se trouvent en situation de face-à-face. Cemex, notamment, est surtout présent dans le sud des Etats-Unis. Il peut y rencontre Holderbank au Texas, mais pas les groupes présents plutôt au nord des Etats-Unis. Au Canada, seul le groupe Lafarge est présent sur l'ensemble des marchés régionaux (côte Ouest, Ontario, côte Est). Pour donner une idée plus précise de la rivalité multimarchés sur le plan international, il faudrait donc, en toute rigueur, isoler chacun des marchés régionaux et étudier les confrontations marché par marché. Cette image plus précise ne serait d'ailleurs qu'un instantané : les prises de participation évoluent rapidement et la carte de la rivalité multimarchés évolue donc en permanence, même si certaines grandes positions demeurent stables.

Troisième point, le tableau ne donne aucune indication sur l'existence de cimentiers indépendants sur les différents marchés nationaux mentionnés. Or, on a vu au chapitre précédent que la stabilisation multimarchés était beaucoup plus difficile lorsqu'il existait des cimentiers monomarché dans les oligopoles locaux. Par exemple, le tableau signale que Holderbank et Lafarge sont tous les deux présents au Brésil. Mais le premier cimentier brésilien (près de 50% du marché) est un groupe familial (Votorantim, possédé par la famille Ermirio de Moraes) et il existe par ailleurs au Brésil plusieurs groupes familiaux de petite taille (Joao Santos, Brennand, Soeicom, Caue, Ciplan). Si stabilisation du marché il y a au Brésil, le phénomène de confrontation multimarchés entre Holderbank et Lafarge ne doit y jouer qu'un rôle relativement secondaire (Lima, 1990).

Le tableau, tel qu'il apparaît, rend compte du fait qu'à une agression menée par un cimentier sur un marché national peut sans doute répondre une agression symétrique sur un autre marché. De cette possibilité peut émerger une relative stabilisation des différents marchés. Le tableau exprime les conditions générales, conditions de possibilité, d'une concurrence multimarchés dans le ciment. Mais il ne dit rien, en toute rigueur, de l'existence réelle de phénomènes de concurrence multimarchés. ll faut alors descendre à un niveau plus fin.

Le cas du marché vénézuélien

Comme le notent Bernheim et Whinston, l'étude empirique de la concurrence multimarché se heurte à une formidable difficulté : comment isoler, dans une situation de marché, à un moment donné, ce qui relève des caractéristiques du marché lui-même et ce qui relève de la relation avec d'autres marchés distincts ? Peut-on rencontrer des cas dans lesquels on puisse faire jouer la clause «ceteris paribus» qui permettrait d'isoler, de manière quasi-pure, l'effet de la concurrence multimarché ? A priori, la

probabilité de tomber sur un tel cas de figure paraît extrêmement faible. L'étude systématique des revues spécialisées nous a paru en présenter un, celui du Venezuela.

Dans les années 1980, trois firmes cimentières constituent l'oligopole local sur le marché vénézuélien. Ces firmes opèrent depuis le début du siècle et ont donc une longue expérience de la confrontation concurrentielle. En 1989, le Venezuela entre dans une sévère récession. Le système bancaire, auquel les trois grandes entreprises cimentières étaient adossées, fait faillite. Le plan du FMI et de la Banque Mondiale impose une politique monétaire et budgétaire draconienne. Contrairement à ce qui s'était passé durant les récessions précédentes, le gouvernement n'a plus les moyens économiques et politiques de relancer l'activité par des grands travaux. Les trois firmes cimentières se trouvent donc touchées de plein fouet. De rabais en rabais, elles s'engagent dans une guerre des prix. Le sac de 42,5 kg passe de 3,70 dollars américains à 3,10. Les cimentiers offrent aussi à leurs clients des rabais sur les frais de transport et des facilités de paiement, qui opacifient le marché et accentuent la guérilla en prix. La logique locale bascule dans l'irrationnel : à la fin de l'exercice 1994, Vencemos affiche 117 millions de dollars de perte[2]. Comme c'est le cas généralement pour les guerres de prix en période de crise dans l'industrie cimentière, les parts de marché après l'épisode d'affrontement sont peu différentes de ce qu'elles étaient avant. Mais les firmes se sont épuisées encore plus durant cette période.

En 1993, Holderbank (suisse) prend le contrôle de Cementos Caribe, un petit cimentier indépendant. Début 1994, Cemex (Mexique) achète le premier cimentier vénézuélien, Vencemos, en rachetant au groupe Lafarge la participation minoritaire que celui-ci détenait dans Vencemos. Quelques mois plus tard, Lafarge (France) achète Fabrica Nacional de Cemento (FNC). Lafarge dispose également d'une participation minoritaire dans Cementos Catatumbo. En 1995 enfin, Holderbank achète Consolidada de Cementos (Conceca). La crise politico-financière du Venezuela perdure à cette date, mais le jeu concurrentiel change radicalement après les rachats. *«Une fois que les nouveaux actionnaires eurent pris le contrôle du secteur, à partir de 1994, de nouvelles règles du jeu apparurent tant sur le plan des parts de marché, de la concurrence, que du fonctionnement global de l'industrie»* (Duarte, 1995, p. 23). Le marché se stabilise localement et les surplus de production sont exportés plutôt que mis sur le marché localement.

Quelle peut-être l'explication de la stabilisation du marché ? Il semble bien que, dans ce cas, on puisse raisonner à peu près «ceteris paribus» et isoler l'impact de la concurrence multimarchés.

---

[2] Comme le notait Lösch (1954, p. 157) : «l'agression sur l'aire de marché d'un concurrent est souvent un signe de désintégration du marché ou de panique, ou le résultat d'une mégalomanie, et, en tant que telle, regarde le psychiatre plus que l'économiste.»

En effet, entre les deux périodes, les caractéristiques intrinsèques du marché local n'ont pas varié. La demande n'a pas repris. Au contraire, la situation politico-économique s'est plutôt aggravée en 94/95. Côté offre, même s'il y a eu des restructurations industrielles, les unités de production et les entreprises sont restées les mêmes. Les parts de marché n'ont pas changé, la concentration n'a pas été modifiée. Localement, le jeu oligopolistique est resté le même. On ne peut pas dire que Cemex, Lafarge et Holderbank ont une plus longue expérience de ce que les économistes appellent la «collusion tacite» que les firmes vénézuéliennes, puisque que celles-ci se sont créées au début du XXè siècle et avaient donc quatre-vingts ans d'expérience commune de la concurrence.

Il semble donc bien que l'explication de la modification des comportements de marché réside dans le passage d'une concurrence oligopolistique locale à une concurrence multimarchés. Avec l'entrée par rachats de Cemex, Holderbank et Lafarge, le marché vénézuélien, dont les conditions locales sont restées inchangées on l'a vu, est devenu un élément dans une concurrence de long terme multi-marchés. Cemex est le premier cimentier mexicain (avec 68% du marché) alors que le second cimentier mexicain (13% du marché) est Apasco, filiale de Holderbank. En Espagne, Cemex est devenu le premier producteur en rachetant en 1992 Valenciana et Sanson. Holderbank est lui aussi présent en Espagne Horns Ibericos Alba). En Malaisie, Holderbank et Cemex coopèrent. En effet, à Port Klang, un navire-silo possédé par Holderbank, le Aqaba Falcon, distribue du ciment Cemex. Lafarge est le deuxième producteur espagnol (Asland). Les trois groupes sont également présents aux Etats-Unis. Cemex, qui ne possédait jusque-là que des terminaux, dont plusieurs en joint venture, est devenu un producteur américain en juillet 1994 quand il a racheté à Lafarge la cimenterie ultra-moderne de Balcones (Texas), au moment même où les trois cimentiers internationaux entraient sur le marché vénézuélien. Cemex, Holderbank et Lafarge sont donc présents sur plusieurs marchés, détenant chaque fois des «otages» mutuels.

Autres illustrations

Plusieurs problèmes de concurrence rencontrés dans le secteur du ciment peuvent illustrer les conditions et les problèmes de la concurrence multipoints. Ces cas sont moins «purs» que le précédent, dans la mesure où la clause «ceteris paribus» n'est pas applicable.

Le cas de l'indépendant perturbateur

En 1988, le Bundeskartellamt, l'autorité allemande de la concurrence, a condamné un cartel cimentier constitué autour du groupe Heidelberger Zement. Jusqu'en 1986, un petit indépendant, Wössingen, refusa obstinément de souscrire à l'accord de cartel qui liait les autres concurrents. En période de surcapacité, cet accord visait à répartir les parts de marché entre les concurrents. Wössingen avait une capacité de 600.000 tonnes, non extensible pour des raisons d'environnement, et avait pour principe de gestion de

faire tourner la cimenterie à pleine capacité, perturbant ainsi fortement le système de cartels auquel avaient adhéré ses concurrents.

En 1986, Wössingen fut racheté par le groupe Lafarge, jusqu'alors absent du marché allemand et cherchant à s'y implanter. A partir de cette date, Wössingen changea de stratégie et ne chercha plus à tourner à pleine capacité.

Le cas illustre deux points. Tout d'abord, la difficulté qu'il y a, pour une grosse entreprise attaquée par un petit concurrent, à riposter sur son propre marché. Si le groupe Heidelberger avait voulu riposter frontalement à l'agression de Wössingen, il aurait enregistré sans doute de fortes pertes, pour un résultat très incertain. Et comme Wössingen était un indépendant mono-marché, il était impossible à Heidelberger de riposter sur un autre marché.

Ensuite, lorsque Wössingen devient propriété du groupe Lafarge, la situation change. Heidelberger et Lafarge sont deux grands groupes internationaux ayant des contacts multimarchés. Si Wössingen continue à agresser Heidelberger, ce dernier peut riposter sur un autre marché où il se trouve confronté à Lafarge dans une situation inverse (Lafarge ayant une forte part de marché et Heidelberger une plus petite). Il est alors probable que le changement constaté dans le comportement de Wössingen est un effet, au moins en partie, du passage d'une logique locale de concurrence à une logique multimarchés.

Tentative de riposte à une agression par constitution d'un équilibre de têtes de pont réciproques

A la fin des années 70, au moment du second choc pétrolier, la Grèce décide de construire d'énormes capacités destinées à fournir en ciment les pays du Golfe, alors en plein boom économique. Le pari se révèle catastrophique : d'une part, les pays du Golfe s'équipent progressivement en cimenteries ; d'autre part, un contre-choc pétrolier a lieu au milieu des années 80 et la demande de ciment des pays du Golfe s'effondre.

Les Grecs disposent alors de surcapacités considérables et, avec l'aide de leur gouvernement qui subventionne les exportations, ils décident de se tourner vers les pays de la CEE, au début le Royaume-Uni et l'Italie. Ils entrent alors dans un jeu de concurrence multimarchés, qu'ils perturbent fortement.

L'affaire a donné lieu à une condamnation des cimentiers européens (grecs y compris) par la Commission des Communautés (CEE, 1994). On ne la détaillera pas ici (voir Dumez & Jeunemaître, 1999, ch. 10).

Ce qui nous intéresse ici, c'est que l'une des ripostes envisagées par les cimentiers européens dans le cadre de cette agression concurrentielle de la part des cimentiers grecs a bien été l'équilibre des têtes de pont réciproques : plusieurs firmes, dont Blue Circle, ont envisagé d'exporter vers la Grèce en implantant des silos de déchargement dans des ports grecs. Une note saisie lors de l'enquête précise en effet, parmi une série de mesures de rétorsion : *«Construire effectivement des silos dans les territoires*

«ennemis». Une option [crédible], possible et efficace jusqu'à un certain point » (CEE, 1994).

Le texte précise les conditions pour lesquelles cette option pourrait être efficace «jusqu'à un certain point» : 1. il s'agit d'une stratégie longue et coûteuse ; 2. si la riposte semble aux Grecs démesurée, il existe un risque d'escalade.

Concurrence multimarchés et existence de «marchés-déversoirs»

On peut imaginer, sur le plan théorique, qu'il existe des situations complexes du type par exemple :

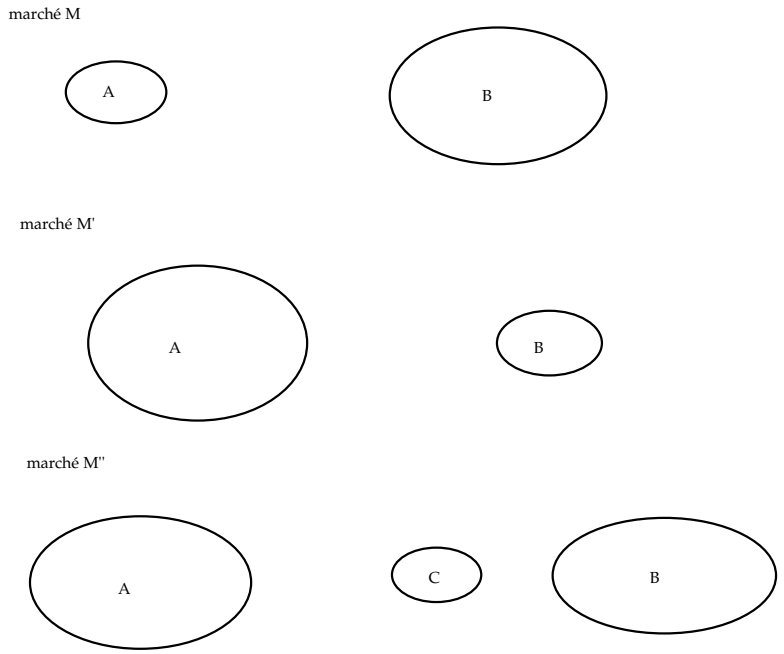


Figure 4 **Concurrence multimarchés avec «marché déversoir»**

Dans une telle configuration, C étant par exemple un petit indépendant, on peut imaginer que les firmes A et B parviennent à stabiliser le jeu concurrentiel sur les marchés M et M', sans parvenir à le stabiliser sur le marché M'', qui peut alors devenir un «marché déversoir», c'est-à-dire un marché où la concurrence est très forte, avec des prix significativement plus bas que sur les marchés M et M', et d'autant plus forte que les marchés M et M' sont stabilisés, donc, par exemple, présentent des capacités non-utilisées.

Il semble bien qu'il y ait eu des phénomènes de ce genre dans l'industrie cimentière. Notamment, au début des années 1980, du fait de la montée du dollar et d'une baisse

concomitante des tarifs de fret maritime, à un moment où l'économie américaine repart à contre-cycle des autres économies, les importations aux Etats-Unis ont connu des sommets. Au plus fort de la vague, en 1987, les importations atteignirent 18% de la consommation américaine. L'affaire européenne du ciment montre que les cimentiers européens ont notamment exporté à cette période du ciment et du clinker, utilisant à cette fin une partie de leurs capacités inemployées du fait de la relative stabilisation de leurs marchés.

Pour savoir si la concurrence multimarchés peut expliquer le phénomène, au moins en partie (il est probable que le phénomène s'explique par une multitude de facteurs, et notamment déjà, comme il a été dit, par des facteurs macro-économiques - évolution de la demande, taux de change, taux de fret), il conviendrait de mener une étude plus fine. En effet, une fois de plus, il faudrait se situer au niveau des marchés régionaux. Par exemple, en 1989, 50% des importations de ciment aux Etats-Unis sont concentrées sur 6 marchés locaux : Floride Nord, Floride Sud, Los Angeles, Nouvelle-Orléans, New York, Buffalo. Il serait intéressant d'analyser la logique locale de ces marchés pour savoir s'ils correspondent réellement à la notion de «marchés déversoirs».

Concurrence multimarchés et politique de concurrence

Comme il a été dit, les autorités américaines en charge de la politique de concurrence, notamment la *Federal Trade Commission*, ont parfois évoqué la notion de concurrence multimarchés, mais sans en faire réellement usage dans des décisions.

En réalité, cette notion apparaît d'un maniement pratique effectivement délicat. Car, si la concurrence multimarchés a des effets réels sur un marché local, c'est en liaison avec des marchés distincts et éloignés, sans liens directs apparents avec le marché local en cause. Imaginons qu'une agression concurrentielle ait lieu sur un marché américain, puis qu'elle semble cesser d'elle-même. Comment établir un lien avec une riposte intervenue par exemple au Venezuela ? Et si l'on parvient à réunir un faisceau d'indices tendant à établir qu'il existe bien un lien juridique entre les deux épisodes concurrentiels, sur quelle base juridique qualifier les faits ?

Les autorités américaines se sont trouvées devant le problème de la concurrence multimarchés dans les années 1980. A partir de la fin des années 1970, en effet, les cimentiers étrangers, principalement européens, rachètent des cimentiers américains. La vague atteint son pic en 1986 : cette année-là, 24 cimenteries américaines sont rachetées. Au total, en une quinzaine d'années, les 2/3 de la capacité de production américaine changent de main (PCA, 1992). Holderbank, Lafarge, et tous les autres grands cimentiers européens s'implantent aux Etats-Unis. La FTC raisonne sur la base de marchés locaux, aux Etats-Unis.

Son raisonnement s'articule en deux volets : d'une part, comme toutes les autorités de la concurrence, la FTC considère les nouvelles entrées sur un marché oligopolistique comme un facteur plutôt pro-concurrentiel ; d'autre part, la FTC applique les *guidelines* du *Department of Justice*. C'est-à-dire qu'elle se demande si, au cas où la

fusion créerait un pouvoir de marché, la firme ainsi créée pourrait augmenter ses prix de 10% sans que le marché réagisse. Ces *guidelines* portent donc sur des phénomènes de concurrence locale.

La question qui consisterait à se demander si l'entrée simultanée de cimentiers engagés dans des jeux concurrentiels complexes sur d'autres marchés pourrait conduire à une relative stabilisation sur les marchés américains du fait de l'existence, entre les firmes européennes, de contacts concurrentiels multiples dans d'autres parties du monde, est difficile à instrumenter. Tout d'abord, parce que, sur un plan juridique, les autorités sont appelées à se prononcer sur des fusions individuelles, et non sur un mouvement général de fusions. Ensuite, parce que la possibilité d'une stabilisation locale du fait de contacts concurrentiels multiples sur d'autres marchés est une question qui n'a pour l'instant pas de réponse empirique simple.

Conclusion

La conclusion de cette approche empirique des phénomènes de concurrence multimarchés est nuancée. Les éléments théoriques mis en place, de manière relativement indépendante, par des chercheurs en économie et des chercheurs en gestion apparaissent relativement solides et confirmés par l'étude d'une série de phénomènes concurrentiels relevés dans le secteur de l'industrie cimentière.

Il semble donc bien que la concurrence multimarchés joue un rôle dans la concurrence entre firmes, avec un effet au moins partiel de stabilisation de certains marchés locaux, bien que les conditions d'apparition du phénomène soient assez restrictives. En même temps, l'étude empirique du phénomène est délicate.

Quant à l'utilisation de cette notion dans les politiques de concurrence, elle est pour l'instant très douteuse. Les pages qui précèdent sont donc un appel à développer l'analyse, tant théorique qu'empirique, de cette notion.

Références bibliographiques

Baum Joel A.C. et Korn Helaine J. (1996), CompetitiveDynamics of Interfirm Rivalry, *Academy of ManagementJournal,* vol. 39(2), p. 255-291.

Bernheim Douglas B. et Whinston Michael D. (1990), Multimarket contact and collusive behavior, *Rand Journal of Economics*, vol. 21(1), spring, p. 1-26.

Bundeskartellamt (1988), B1-253100-A-30/88-4, décision du 12septembre.

CEE (1994), Décision de la Commission du 30 Novembre1994, relative à une procédure d'application de l'article 85 du Traité CE (affaires IV/33.126 et 33.322-Ciment). *Journal Officiel des Communautés Européennes,* L343, vol. 37, 30 décembre, p. 343/1-343/158.

Duarte A. (1995), Turmoil in Venezuela ?, *World Cement,* décembre, p. 16-24.

Dumez H. et Jeunemaître A. (1999), *Understanding and Regulating the Globalization of a Market. The Cement Case,* Basingstoke, Macmillan.

Edwards Corwin D. (1955), Conglomerate Bigness as a Source of Power, *in* NBER Conference Report, *Business Concentration and Price Policy.* Princeton University Press, Princeton.

Heggestad A. et Rhoades S. (1978), Multimarket Interdependence and Local Market Competition in Banking, *Review of Economics and Statistics,* vol. 60, p. 523-532.

Karnani A. et Wernerfelt B. (1985), Multipoint competition, *Strategic Management Journal,* vol. 6, p. 87-96.

Lima G.P. (1990) Concentration and collusion : the Brazilian cementindustry, *in* Colloque *Fusions, oligopoles et échange international*, Aix-en-Provence, CEFI, 21-22 juin.

Lösch B. (1954) *The economics of location.* New Haven, Yale University Press.

Mester L. (1985) The effects of Multimarket contact on Savings and Loan Behavior, Federal Reserve Bank of Philadelphia, *Research Paper* n° 85-13, Philadelphia.

Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy,* New York, Free Press.

Portland Cement Association (PCA) (1992), *US and Canadian Cement Industry : Plant Acquisition and Ownership Report 1974 to Present*, Skokie (Illinois), PCA.

US Federal Trade Commission (1966), *Economic Report on Mergers and Vertical Integration in the Cement Industry*, Staff Report to the Federal Trade Commission, Washington DC, US Government Printing Office, avril.

La limitation de la concurrence par la définition d'une norme : l'introduction de la comptabilité analytique en France

Yannick Lemarchand et Frédéric Le Roy

Université de Nantes - Faculté des sciences économiques et de gestion
Laboratoire de Gestion des Organisations de Nantes (LAGON)
BP 52231, 44322 Nantes Cedex 3
Téléphone : 02 40 14 17 83 – Télécopie : 02 40 14 17 00
Yannick.Lemarchand@sc-eco.univ-nantes.fr

Il est fréquent d'expliquer l'introduction et la diffusion de nouveaux outils de gestion par des modifications des conditions de la concurrence. Tout problème original posé aux entreprises, reçoit diverses solutions, entre lesquelles le marché est censé opérer une sélection ne laissant subsister que la plus efficiente. Une telle approche, d'inspiration évolutionniste, considère la situation de concurrence, dans laquelle l'entreprise évolue, comme une donnée à laquelle elle est tenue de s'adapter. Faisant abstraction des dimensions sociale et institutionnelle des marchés, elle ignore les possibilités d'action collective des entreprises sur leur fonctionnement. Le modèle français de comptabilité de gestion, largement diffusé par le biais de l'enseignement sous l'appellation de *comptabilité analytique*, depuis son adoption dans le Plan comptable 1947, est pourtant issu d'une action concertée, menée dans le but parfaitement avoué de limiter la concurrence.

Cette normalisation souple — il n'a jamais été question d'obliger les entreprises à utiliser cette méthode — est l'aboutissement d'un long processus institutionnel dans lequel interfèrent l'économique, le social et le politique. Les premières tentatives d'harmonisation des méthodes de calcul de coûts se manifestent dès le début du siècle mais elles se multiplient surtout durant l'Entre-deux-guerres. Au-delà d'un objectif proclamé de rationalisation de la gestion, elles apparaissent très vite comme étant largement liées au souci de préserver les entreprises des excès de la concurrence et de favoriser le fonctionnement des ententes. La chose serait aujourd'hui ignorée si les critiques dont la comptabilité analytique a fait l'objet depuis quelques années, n'avaient conduit certains auteurs à s'intéresser à ses origines (Bouquin, 1995-a, 1995-b ; Lemarchand, 1997, 1998 ; Zimnovitch, 1997). Le phénomène n'est pas propre à la France, on le retrouve également dans les pays anglo-saxons (Ahmed et Scapens,

1992 ; Berk, 1997 ; Macnair et Vangermeersch, 1996 ; Mitchell et Walker, 1996, 1997).

Dans ces divers pays, les imprimeurs jouèrent manifestement un rôle pionnier, mais ils furent bientôt suivis par d'autres métiers, à la faveur de la diffusion des préceptes du *scientific management*. En France, les événements vont prendre un tour original à partir de 1927, avec l'entrée en scène de la Commission Générale d'Organisation Scientifique du Travail (dont le sigle CGOST donnera bientôt le nom Cégos), un organisme patronal d'étude et de propagande en faveur de la rationalisation. La Cégos va donner une dimension fédératrice au projet et proposer bientôt son propre modèle : la méthode des *sections homogènes*. Mais il faudra attendre les événements de 1936, ainsi que le soutien idéologique de divers courants remettant en cause le libéralisme, pour que soit clairement affirmée l'intention de faire de cet outil l'instrument d'une régulation de l'ensemble du marché. Le projet connut même un commencement d'exécution, lorsque le gouvernement de Vichy créa les comités d'organisation et tenta de mettre en place un contrôle des prix et de la production. Ces comités disparurent à la Libération, mais la Cégos continua son action et, l'idée d'une harmonisation comptable d'ensemble ayant fait son chemin — la mise en œuvre de la planification supposant une homogénéisation des données collectées par l'appareil statistique d'Etat —, c'est la méthode de cet organisme que l'on retint dans le Plan comptable 1947.

A la différence de ce que l'on peut observer dans les autres pays où, semble-t-il, on ne dépassa jamais le cadre de la branche, la France se dotait ainsi d'une norme intersectorielle en matière de calculs de coûts. Les choix effectués n'étaient pas nécessairement les meilleurs, mais ils allaient cependant influencer pour longtemps, sinon les pratiques des entreprises — une étude approfondie reste à effectuer sur ce point — du moins l'enseignement de la comptabilité et du contrôle de gestion.

Adoptant l'ordre chronologique, cet exposé présentera les deux phases successives du processus, telles qu'elles se sont articulées autour de la date charnière de 1936.

Les hésitations d'avant 1936

L'exemple des maîtres imprimeurs

C'est au tournant du siècle que se manifestent, semble-t-il, les premières préoccupations en ce domaine. Au cinquième Congrès des Maîtres imprimeurs de France, qui se tint à Limoges en 1898, l'imprimeur éditeur bordelais Gabriel Delmas attira l'attention sur la nécessité *« d'établir un système général* [de comptabilité] *pouvant servir de guide à chaque imprimeur* ». Il proposa d'adresser un questionnaire à tous les professionnels afin d'obtenir des informations sur les systèmes utilisés. *« On arriverait ainsi à un prochain congrès à présenter une méthode de comptabilité qui rendrait appréciables les services que l'on doit en attendre, notamment restreindre l'inévitable concurrence dans les limites raisonnables et sauver peut-être des maisons qui courent à une ruine certaine sans se rendre un compte exact de la cause de leur*

décadence». (Delmas, 1898). Il édita bientôt un opuscule d'une soixantaine de pages dans lequel est décrit le système utilisé dans son établissement (Delmas, 1900)[1].

Quelques années plus tard, Delmas lança un concours pour la rédaction d'un livre sur l'organisation technique et commerciale des imprimeries (Delmas, 1909). Commentant l'ouvrage couronné (anonyme, 1909-a), le chroniqueur du *Bulletin de la Chambre syndicale des imprimeurs typographes* évoquait les raisons qui militaient pour une harmonisation des comptabilités au sein de la branche et livrait ainsi l'essentiel de la doctrine des maîtres imprimeurs en la matière. En effet, après 1870, la suppression du brevet d'imprimeur était venue modifier les données du marché : *« Loin de nous l'idée de récriminer contre la conception de la liberté commerciale qui est le fondement de l'économie contemporaine, mais ce rapide changement produisit, toutes choses étant égales par ailleurs, exactement ce qu'on remarque chez des nations parvenues subitement à l'indépendance politique sans apprentissage préalable : une brusque déchéance s'en suivit ; l'absence d'organisation causa l'avilissement des prix et, considération très pénible, pendant que les plus instruits parmi nos collègues se confinaient dans la profession d'éditeur, un véritable prolétariat patronal envahissait notre industrie. Des individus sans éducation économique, sans idées générales, sans humanité ni culture scientifique s'établissaient imprimeurs, et la médiocrité naturelle de leur existence rendait acceptables pour eux-mêmes les rabais progressifs qu'ils offraient à la clientèle. »* (anonyme, 1909-b).

Les maîtres imprimeurs français n'étaient pas les seuls à se préoccuper de leurs prix de revient. Leurs confrères des Etats-Unis commencèrent à y réfléchir dès la fin des années 1870, et adoptèrent en 1910 un *Standard uniform cost finding system for printers* (Solomons, 1950, p. 239). Un an plus tôt, ils organisèrent à Chicago le premier Congrès international sur les prix de revient en imprimerie (Powell, 1926, p. 94-99). Delmas y assista, ainsi qu'au Congrès des prix de revient des imprimeurs canadiens, deux ans plus tard (Union syndicale des Maîtres imprimeurs, 1913, p. 151). Il suggéra bientôt que l'on organise en France une manifestation de même nature, elle se tint à Paris en juillet 1914 (Union syndicale des Maîtres imprimeurs, 1915). Un an plus tôt, la British Master Printer's Federation publia un manuel intitulé *The Printer's cost finding system* (Mitchell et Walker, 1997, p.91-94). Il n'était, tout comme celui des imprimeurs américains, que l'un des premiers d'une longue série de publications syndicales (Solomons, 1950).

Les prolongements

[1] Pour une étude de ce système, cf. Zimnovitch (1997, p. 107-110), qui y a vu une préfiguration de la méthode des sections homogènes. Voir également Barennes (1908).

Durant les années vingt, d'autres organismes patronaux se lancèrent dans des recherches similaires. L'un des exemples les plus couramment cités est celui des fondeurs. La question du calcul du prix de revient fut soulevée pour la première fois, en 1921, au Congrès de l'Association technique de fonderie, une organisation qui joua un rôle pionnier dans la diffusion de l'organisation scientifique du travail (Moutet, 1992, p. 422-427). Il fut décidé de créer, dans chacune des associations affiliées, une commission chargée d'étudier le problème (Ramas, 1925). En novembre 1924, le quatrième Congrès inscrivit le thème à son programme et une commission mixte intersyndicale, dite *des prix de revient et des prix de vente*, rassembla divers rapports (de Boisgrollier ; Androuin ; Féron).

Mais contrairement à la doctrine sous-jacente aux travaux des imprimeurs, le lien entre prix de revient et prix de vente n'apparaissait pas de façon aussi systématique et l'uniformisation ne faisait pas partie des objectifs poursuivis. Pourquoi tenir des prix de revient ? interrogeait Androuin (1924), pour fixer des prix de vente ? *« Notre collègue, M. Nussbaumer, nous a montré l'an dernier que cette raison est pratiquement inexistante, les prix de vente étant surtout conditionnés par l'état de la concurrence et la situation d'ensemble du marché. »* Ce calcul devait servir à une meilleure gestion : *« La raison vraiment importante de tenir des prix de revient, c'est de voir clair chez soi* [...] *savoir à chaque instant si une exploitation est fructueuse ou non* [...] *contrôler en tout temps la productivité des dépenses indirectes. »* (Androuin, 1924, p. 230). De Boisgrollier (1924, p. 204) se montra tout à fait opposé à l'idée d'une méthode uniforme : *« Nous ne pouvons prétendre régler sur une formule unique les conditions dans lesquelles ce service* [de comptabilité] *doit être établi.»*

Les Anglo-saxons étaient finalement plus clairs dans leurs intentions. Ainsi pour le britannique Blyth (1926) : *« Le but à atteindre, par l'introduction de méthodes uniformes, devra être de donner, à chaque entreprise industrielle, l'assurance que chacun de ses concurrents possède une connaissance approfondie de la comptabilité industrielle et que, par conséquent, la concurrence, aussi vive soit elle, sera toujours poursuivie en fonction de cette connaissance. »* Ou encore pour l'Américain Ware (1932) : *« Rien n'est plus économiquement destructeur, pour une branche d'activité, que la concurrence aveugle qui résulte de l'ignorance de ses membres. Une méthode uniforme de calcul de coûts, lorsqu'elle est bien appliquée, se révèle être le meilleur moyen de promouvoir une concurrence intelligente.»*

Mais la question du calcul des prix de revient ne mobilisait pas que les représentants des professions organisées, elle était aussi au centre des préoccupations de ceux qui tentaient de propager les méthodes de rationalisation de la production. Elle figurait à l'ordre du jour du Congrès de l'organisation scientifique du travail, tenu à Paris en 1923 (communications de Caquas, Louis, Leroy et enfin Verdier) ou encore à celui de Bruxelles en 1925 (contributions de Leroy et Le Seigneur). Mais l'optique envisagée resta longtemps celle de la seule rationalisation des procédures comptables. Signe des temps, à Amsterdam en 1932, la question soumise aux participants au cinquième congrès international aborda cette fois-ci l'aspect syndical : *« Existe-t-il dans les*

groupes économiques : industrie, agriculture et commerce des méthodes standard d'établissement du prix de revient ? Comment sont-elles établies et quels en ont été les résultats ? » Parmi les nombreuses contributions, figuraient notamment celles de deux français que nous allons bientôt retrouver : Jean Milhaud, le secrétaire de la Cégos et le lieutenant-colonel Rimailho.

L'entrée en scène de la Cégos

Parallèlement à ces congrès, un véritable réseau de propagande se mit en place. L'année 1926 vit la création de trois organismes : le Comité National de l'Organisation Française (CNOF), le Service de l'Organisation Scientifique du travail (COS), créée au sein de l'Union des Industries métallurgiques et minières (UIMM), enfin la Cégos, créée par la Confédération Générale de la Production Française (CGPF)[2]. Mêlant, à des degrés divers, ingénieurs tayloriens, fayoliens, et représentants du patronat, ces organisations avaient des buts voisins : faire connaître les méthodes d'organisation rationnelle et les faire progresser par la réflexion et l'échange, en permettant aux utilisateurs de l'industrie de confronter leurs points de vue.

L'une des premières actions de la Cégos concerna justement la question des prix de revient. *« Un propos d'Auguste Detœuf l'orienta*, rapporte son secrétaire Jean Milhaud (1956, p. 70) : *"Abaisser le prix de revient par une meilleure organisation, dit-il, cela est fort bien. Mais d'abord faut-il connaître ce prix de revient" »*. En 1927, un comité, placé sous la présidence du taylorien Charles de Fréminville, fut chargé d'élaborer une méthode de calcul. Autour du lieutenant-colonel Rimailho et de son adjoint le commandant Delpech, y figuraient Androuin, déjà évoqué, devenu entre temps vice-président du CNOF, et Marcel Bloch, ingénieur en chef à la Compagnie du Chemin de fer de Paris à Orléans, futur vice-président du CNOF.

Les travaux de ce comité aboutirent à un rapport, rédigé par Rimailho (1927), dans lequel est présentée la méthode des sections homogènes. Il fut envoyé pour examen à toutes les fédérations industrielles et un second rapport fut publié à la suite de cette enquête, toujours sous la même signature (Rimailho, 1928).

Ce texte met l'accent sur l'aspect rationalisation et ne fait nullement référence à une quelconque utilisation des méthodes comptables comme instrument au service des ententes. Le thème ne semble pas encore à l'ordre du jour : *« En 1931, lorsque nous décidons de créer une section permanente d'étude des prix de revient,* […] *nous sommes loin de penser à inclure dans son programme l'étude de l'unification des méthodes par industrie — d'ailleurs nous serions désavoués par la Confédération de la production qui abrite nos débats. Elle considérerait — sans doute avec raison — que l'organisation scientifique se mêle de ce qui ne la regarde pas et que la politique industrielle n'a que faire de ces tendances réglementaires»* (Milhaud, 1956, p. 92).

---

[2] Ayant Louis Bréguet pour président et Jean Milhaud pour secrétaire, la Cégos comptait parmi ses fondateurs Louis Renault, André Citroën et Auguste Detœuf, président de l'Alsthom.

Il est certain qu'une partie au moins du grand patronat français ne voyait pas d'un bon œil une telle uniformisation, pas seulement en raison de son attachement au libéralisme — celui-ci s'accommodait de bon nombre d'entorses au principe de la libre concurrence —, mais par crainte de fournir un nouvel outil d'investigation au fisc. Lors d'une réunion du Comité d'organisation scientifique de l'UIMM, appelé à se prononcer sur le rapport Rimailho, un certain Pichon, représentant de la firme de Wendel, livra une opinion vraisemblablement représentative de la position du Comité des forges : *« De plus en plus le fisc tend à vouloir imposer une sorte de bilan fiscal pour faciliter son contrôle. L'établissement d'une charte du prix de revient par un groupement, tel que la CGPF, serait un pas fait vers le système de comptabilité type que rêve le fisc. »* Se rangeant à cet avis, le COS décida que son président, Maurice Fould, insisterait *« pour que dans toutes ces études de la CGPF, on ne dégage pas trop de systèmes absolus, de manière qu'on ne s'en voie pas imposer par l'état l'application. On répondra donc à la CGPF que le sujet qu'elle a choisi est trop vaste pour que la rue de Madrid* [siège commun du Comité des forges et de l'UIMM] *lui réponde. Verbalement on lui prêchera la prudence dans ses publications »* [3].

Le compte-rendu de cette réunion montre cependant que certaines des professions affiliées à l'Union, mais minoritaires, étaient favorables à l'idée d'harmonisation des méthodes comptables. Il s'agissait de la construction mécanique, des électriciens ou encore des fondeurs, moins réservés qu'en 1923 : *« Si tous les fondeurs adoptaient la même méthode, cela limiterait la concurrence, puisqu'en réalité, il n'y a pas de différence du simple au double entre les prix de revient de deux fondeurs, tandis qu'il y a souvent des différences du simple au triple entre les prix de vente faits par deux fondeurs. »*[4] Une attitude confirmée par le témoignage de Milhaud (1932). Même tonalité dans la réponse adressée à l'enquête de Rimailho par Communeau, président d'un groupement textile et bientôt membre de la section des prix de revient de la Cégos ; l'industriel insistait pour que *« toutes les industries analogues comptent les mêmes frais aux mêmes points* […] *tout le travail d'unification des prix de revient serait vain, s'il était laissé à l'industriel la faculté d'affecter tels frais dans telle case ou dans telle autre. »* (Milhaud, 1932, p. 25).

D'ailleurs en 1929, le Comité central de la laine, présidé par Eugène Mathon — l'un des idéologues du corporatisme français —, publia à l'intention de ses membres une traduction du manuel des prix de revient réalisé par le Wool Institute de New York. Les lainiers américains indiquaient la direction à prendre : *« Il n'est pas de concurrent plus dangereux qu'un concurrent ignorant tant qu'une industrie, dans son ensemble, n'est pas établie sur une base saine, il est peu vraisemblable que l'un ou l'autre de ses membres puisse prospérer. »* (Comité central de la laine, 1929).

---

[3] A. Saint-Gobain. PAM 19012. Réunion du Comité d'organisation scientifique de l'UIMM, rapport rédigé par Pézerat, représentant de Pont-à-Mousson.

[4] *ibid.*

En 1933, la Cégos constitua un nouveau Comité d'études des prix de revient et d'organisation de l'atelier, placé sous l'autorité de Rimailho. Lors d'une réunion tenue cette même année, deux membres de ce comité, Edmond Landauer, un « organisateur» belge, et le français Lapiquonne, représentant de la maison Renault, affirmèrent que le prix de revient n'était d'aucune utilité dans la fixation du prix de vente, celui-ci étant, dans la majorité des cas, déterminé en fonction de la concurrence, des possibilités du marché et de la politique générale de l'entreprise. Ils n'en considéraient pas moins le prix de revient *« scientifiquement établi»* comme *« l'unique instrument de contrôle de la gestion journalière de l'entreprise»* et conseillaient, pour ce faire, de procéder en permanence à la confrontation des réalisations et des prévisions[5]. Peu de temps après, Maurice Olivier, responsable d'une fédération de petits patrons de la métallurgie (Kolboom, 1986, p. 239), fit part de sa vive émotion : *« Nous tenons à nous élever contre cette manière de voir* [...] *on ne sortira de la crise actuelle autrement qu'en partant de la considération du plus juste prix de revient et en ajoutant* [...] *à ce plus juste prix de revient un pourcentage de bénéfices très raisonnables »* [6].

Différence d'approche théorique ou divergence d'intérêt ? Opposition grand patronat - petit patronat ? Si les dirigeants du Comité des forges disposaient d'une expérience suffisamment longue des ententes et autres cartels pour faire l'économie d'une méthode comptable commune, d'autres groupements, opérant sur des marchés moins oligopolistiques, y voyaient un instrument de régulation précieux. Mais le grand patronat ne formait pas un groupe parfaitement homogène et l'action de ses éléments les plus « modernistes», avant et après le déclenchement du second conflit mondial, va favoriser l'extension du mouvement pour le prix de revient uniforme.

Du Front populaire au Plan comptable 1947

C'est à la suite des événements de juin 1936, que le message de la Cégos devint plus explicite et reçut un assez large écho de la part des groupements professionnels. Il fallait que chaque syndicat patronal dispose d'informations cohérentes sur les prix de revient de la branche, pour pouvoir se présenter « *devant les Pouvoirs publics, devant sa clientèle, devant ses ouvriers, avec quelques chances d'être pris au sérieux*» (Milhaud, 1956, p. 93). Une synthèse des travaux réalisés depuis 1927 fut publiée sous forme d'une brochure (Cégos 1937), ouvrant sur un avant-propos de C.J. Gignoux, le nouveau et consensuel président de la CGPF (Kolboom, 1986, p. 305-308).

Dans une lumineuse préface, restée célèbre (Bouquin, 1995-b), Auguste Detœuf, président de la Cégos, demande aux entrepreneurs, eu égard à la part d'arbitraire inhérente à tout calcul de coût, d'admettre la part de convention que recèle toute

---

[5] A.N. 468 AP 3 dr 6, Archives Jean Coutrot. Document n° 4, note de M. Landauer sur l'étude du prix de revient, et Annexe n° 2 de M. Lapiquonne.

[6] A.N. 468 AP 3 dr 6, Archives Jean Coutrot. Lettre d'Olivier, président de la Fédération des syndicats de la métallurgie, 17 octobre 1933.

méthode uniforme, et d'adopter ainsi un langage commun. Cela, entre autres raisons, pour *« aider à sauver ce qui peut être sauvé du libéralisme»* (Detœuf, 1937, p. 21). Enfin, dans son introduction, Emmanuel Hua énumère les avantages que l'on doit attendre de cette harmonisation : *« Des règles communes constituent un guide précieux évitant des tâtonnements coûteux* [...] *permettent l'assainissement de la concurrence par la suppression des erreurs de calcul* [...] *rendent possibles les comparaisons* [...] *facilitent une justification des variations de prix devant la clientèle et les pouvoirs publics. »* (Hua, 1937, p. 37-40).

Le discours de la Cégos est désormais dépourvu d'ambiguïté, et si l'on peut considérer, avec Bouquin (1995-a), que l'objectif de ce nouveau rapport était de *« montrer aux pouvoirs publics que la normalisation privée de la comptabilité de gestion fait de la CGPF un partenaire clé de la régulation de l'économie, et en tout premier lieu des prix»*, on peut également penser qu'il était vu comme un moyen de calmer les troupes d'une organisation patronale en situation de crise permanente depuis les accords Matignon. D'ailleurs peu de temps après, la Cégos organisa diverses manifestations, dont une Conférence intersyndicale des prix de revient rassemblant 101 groupements professionnels, au cours de laquelle on annonça la création d'un Bureau permanent des prix de revient destiné à aider les groupements dans l'élaboration de leurs propres systèmes (Milhaud, 1956, p. 95-99).

Au-delà des questions de rapports de force et de stratégie des organisations patronales, l'évolution du discours de la Cégos reflète l'influence grandissante d'un courant de pensée habituellement qualifié de technocratique ou encore de planiste néo-libéral (Kuisel, 1984). Un courant qui s'inscrit dans le prolongement du mouvement de rationalisation des années vingt et souhaite étendre sa logique à l'ensemble de l'économie. Ses éléments les plus représentatifs se retrouvent au sein du Centre Polytechnique d'études économiques ou « groupe X-Crise », fondé en 1931 (Dard, 1995). Parmi les personnalités les plus marquantes de ce groupe, on rencontre Jean Coutrot, associé-gérant de la papeterie Gaut et Blancan, également membre actif du CNOF et de la section des prix de revient de la Cégos. Rejetant « *l'économie anarchique dite libérale, dans laquelle nous avons vécu jusqu'à présent, et l'économie dictatoriale dans laquelle certains voudraient nous faire vivre »*, ce polytechnicien défend l'idée d'une économie *« distributive et coordonnée»* (Coutrot, 1937, p. 23-24). Il faut dépasser la concurrence stérile, par la mise en place de conventions collectives de production ou de distribution, entre entreprises d'une même branche.

Ces ententes doivent permettre de parvenir *« à un type d'économie entièrement différent* [...] *où la fixation des prix de vente se fait par voie de comptabilisation et non plus directement par la loi de l'offre et de la demande »* (Coutrot, 1937, p. 22) En novembre 1936, il crée, avec le soutien de Léon Blum et de son ministre de l'économie, Spinasse, le Centre national d'organisation scientifique du travail pour l'abaissement

des prix de revient français[7]. Cet organisme officiel, au sigle symbolique — COST[8] — possédait évidemment une *commission d'analyse des prix de revient*, dotée d'une sous-commission travaillant à l'établissement de méthodes standard de calcul des prix de revient[9], un préalable à leur réduction par la mise en œuvre du triptyque normalisation - spécialisation - rationalisation (Margairaz, 1991-a, p. 99).

Un second courant de pensée, puisant ses racines beaucoup plus loin dans le temps, offrait un cadre doctrinal parfaitement adapté au développement des ententes. Il s'agit du corporatisme, qui préconisait une organisation de la société sur la base de groupements professionnels rassemblant employeurs et salariés d'un même métier ou d'une même branche d'industrie, à la manière des corporations moyenâgeuses. Cette idéologie inspirait notamment les membres du Comité Central de l'Organisation Professionnelle (CCOP), une association patronale née dans le giron de la CGPF, mais dont les membres, à l'instar de leur président Maurice Olivier, déjà rencontré, venaient des entreprises de taille moyenne (Ehrmann, 1959).

Il n'y avait pas en France de doctrine corporatiste rencontrant l'adhésion générale, mais toute une gamme de tendances, plus ou moins passéistes ou modernistes, plus ou moins libérales ou autoritaires. L'une des plus représentatives, le catholicisme social, avait de nombreux adeptes parmi les chefs d'entreprises. Quelques-uns des plus dynamiques, déjà membres du CCOP, créèrent en 1938, le mouvement Jeunes patrons (Bernoux, 1974 ; Centre des Jeunes dirigeants d'entreprises, 1988). Dans le discours d'inspiration corporatiste, les ententes et le contrôle des prix doivent permettre de parvenir à la fixation du « juste prix» laissant aux industriels un « juste profit» (Detœuf, 1941, p. 11-13), des catégories thomistes déjà rencontrées chez Maurice Olivier, et que l'on retrouve d'ailleurs un peu plus tôt aux Etats-Unis, dans la philosophie du NIRA de Roosevelt (Macnair et Vangermeersch, 1996) ou, bien sûr, en Allemagne (Commesnil, 1941).

Ainsi s'opère la rencontre entre la frange moderniste du patronat et ceux — parfois les mêmes — qui sont séduits par l'idéologie corporatiste. Son vocabulaire imprègne désormais les publications de la Cégos, associée depuis quelques temps avec le CCOP (Milhaud, 1956, p. 107-115). Selon, selon Claude Tinayre (1939), nouveau responsable de la section des prix de revient, *« constamment menacé de toutes parts, le métier se doit d'être vigilant et uni»*, il faut donc instaurer *« une discipline collective, corollaire de la communauté des intérêts. La charte de cette discipline est l'organisation de la*

---

[7] Au sein de cette organisme, on retrouve Joly, du Centre de Préparation aux Affaires de la Chambre de Commerce de Paris, Danty-Lafrance, du CNAM et de la Société des Ingénieurs civils de France, Hyacinthe Dubreuil, Alfred Sauvy, Auguste Detœuf, Jean Milhaud, Robert Satet, secrétaire du service de l'Organisation Scientifique du travail de l'UIMM, etc. ; Coutrot en est le vice-président.

[8] Sur le COST et l'action de Coutrot, cf. Margairaz (1991).

[9] A.N. 468 AP 19, Dr 2. Archives Jean Coutrot. COST.

profession dont la base technique est la normalisation des méthodes d'établissement des prix de revient. »

Un an avant que ne soit proclamée la Charte du travail, la loi du 16 août 1940, qui prononce la dissolution de toutes les organisations syndicales patronales et ouvrières et la création des comités d'organisation, représente la première étape dans la construction du nouvel ordre corporatiste. L'une des tâches des CO est justement de proposer à l'administration les prix des produits et services, on passe alors de la doctrine à l'action : *« Pour étudier professionnellement un prix de revient, il faut que toutes les entreprises de la profession adoptent la même règle de calcul. »* (CCOP, 1940, p. 13). La Cégos, qui a survécu à la CGPF et va bientôt être rattachée au très officiel Centre d'information interprofessionnelle (CII) des CO[10], trouve là une nouvelle occasion de développer son activité de propagande en faveur de la méthode des sections homogènes. Des *cycles de perfectionnement des méthodes de calcul des prix de revient* sont organisés en 1941 et 1942, ainsi qu'un *cycle d'études de comptabilité industrielle* mis en place avec la Compagnie des chefs de comptabilité en 1943.

Mais au-delà des ententes de branches et du contrôle des prix, l'économie coordonnée et la planification demandaient que l'on aille plus loin que l'uniformisation des seules méthodes de calcul de coûts. Il fallait fournir au futur appareil d'observation statistique de l'état des données comptables suffisamment homogènes pour pouvoir être agrégées. D'autant qu'en 1937, la réalisation d'une grande enquête sur la production, motivée par les problèmes liés à l'application des lois sociales, avait révélé la difficulté de rassembler des données sérieuses en l'absence d'uniformisation des pratiques comptables (Margairaz, 1991-b, p. 397-398). *« Ou bien l'on renoncera à toute action privée ou publique sur l'économie ou bien l'on s'orientera vers une politique de collaboration tendant à la simplification et au progrès et l'on ne pourra rien faire si l'on ne dispose pas de comptabilités-type qui constituent la condition essentielle et primordiale de toute économie rationnelle. »* écrivait un jeune ingénieur des mines, futur prix Nobel, en constatant *« la substitution croissante de la collaboration sociale à la loi de la jungle »* (Allais, 1938, p. 279-280). Il fallait à la France un plan comptable, à l'image de l'Allemagne qui avait adopté le sien en 1937.

Le COST mit rapidement la question à son ordre du jour. Une première commission de normalisation des comptabilités fut constituée en juillet 1939[11]. Jean Coutrot écrivait alors au ministre de l'économie nationale : *« Aucune surveillance efficace et équitable des prix, aucune direction consciente et précise de politique économique ne sont possibles dans l'état actuel des comptabilités privées* [...] *Il est donc devenu d'extrême urgence de normaliser les comptabilités privées conformément aux études entreprises par le COST depuis 3 ans* [...] *L'Allemagne nous a d'ailleurs devancés dans cette voie par une ordonnance Goering du 11 novembre 1937, ci-jointe. Les syndicats*

---

[10] La Cégos prendra en 1948 la forme d'une association type 1901.

[11] A.N. 468 AP 18, Dr 4, sdr b. Archives Jean Coutrot. COST.

patronaux eux-mêmes recommandent à leurs adhérents cette normalisation, on ne peut donc craindre aucune résistance des producteurs. »[12]

C'est durant l'Occupation que ces vœux seront réalisés. Une nouvelle commission de normalisation des comptabilités, à laquelle participeront des membres de la Cégos, sera créée en avril 1941[13]. Son travail aboutira l'année suivante à un projet de plan comptable connu sous le nom de Plan 1942 (*cf.* Standish, 1990), dans lequel on perçoit une certaine influence de la Cégos[14]. Au mois d'avril, le Comité d'organisation de l'industrie aéronautique publiera l'une des rares adaptation sectorielles connues de ce document : le *Cadre comptable aéronautique*. L'un et l'autre ne recevront, semble-t-il, que peu d'applications effectives. Trop fortement inspiré de son homologue allemand, le plan 1942 sera abandonné et, en avril 1946, une troisième commission de normalisation sera constituée. Elle aboutira au Plan comptable 1947, dans lequel sera présentée la comptabilité analytique d'exploitation, fruit des travaux de la Cégos, héritière directe du premier rapport Rimailho.

Conclusion

La première période étudiée est caractérisée par de nombreuses hésitations quant au rôle que doit jouer la comptabilité. A l'origine, pour Delmas (en 1898, 1905 et 1909) et les Maîtres imprimeurs français (en 1909), il s'agit de réduire la concurrence sur les prix. Plus tard, tant pour l'Association Technique de Fonderie (en 1921 et 1924), que pour les participants aux Congrès de l'Organisation scientifique de Paris (en 1923) et de Bruxelles (en 1925) ou encore pour la Cégos (en 1927 et en 1928), il s'agit essentiellement de définir une méthode de calcul de coûts qui permette une rationalisation des pratiques de gestion. Mais jusqu'au milieu des années 1930, les hésitations entre les deux justifications seront très importantes. Les controverses, parfois violentes, qui en résultent, sont le reflet des tensions intra-sectorielles, aucune tendance ne s'impose encore.

Il faut un événement socio-politique — les élections qui menèrent au Front Populaire — pour que la Cégos bascule dans une argumentation fondée sur la limitation des fluctuations des prix de vente. Ce changement d'orientation s'accompagne d'un effort sans précédent de communication vis-à-vis du patronat français. La Cégos crée une institution spécifique (le Bureau permanent des prix de revient) dont l'action va s'inscrire dans un courant politique fondé sur la remise en cause de la régulation de l'économie par les mécanismes de marché.

---

[12] A.N. 468 AP 18, Dr 4, sdr b. Archives Jean Coutrot. COST, lettre n° 837.

[13] Mais Coutrot n'assista même pas à la première réunion, il décéda le 15 mai 1941.

[14] La définition du prix de revient reprend celle de Rimailho (1928), mais on si l'on parle de *comptes de frais par sections*, ces dernières ne sont pas définies et il est simplement question d'une division de l'entreprise en ateliers et services (Commission interministérielle, 1943, p. 17-22).

Cette concordance entre les industriels et les politiques, provoquée par les accords Matignon, fit de la diffusion d'un simple outil de gestion un enjeu aux dimensions nationales. Ce sont de nouveaux bouleversements socio-politiques (l'avènement du gouvernement de Vichy puis la Libération) qui provoquèrent l'adoption définitive de la norme.

C'est la coïncidence entre le résultat espéré d'une harmonisation comptable (assainissement de la concurrence), l'avènement d'un premier réseau de soutien (entre 1900 et 1936) et de nouvelles orientations politiques nationales (la remise en cause du libéralisme) à partir de 1936 qui est le principal facteur explicatif de l'adoption de cette norme. Pour reprendre le concept proposé par Zuckin et DiMaggio (1990), c'est « l'imbrication politique» de la sphère économique qui permet de comprendre la diffusion et la pérennisation d'une méthode uniforme de calculs de coûts en France.

Le phénomène ne s'explique donc pas par la simple rationalité économique. L'outil s'est véritablement institutionnalisé pour jouer un tout autre rôle que celui d'aide à la décision rationnelle. C'est bien à sa capacité supposée être un instrument susceptible de faciliter la direction de l'économie par l'Etat qu'il doit d'être aujourd'hui aussi largement diffusé. Ce qui remet une fois de plus en cause la restriction de l'analyse des outils de gestion à leur seule dimension technique. En outre, en raison des circonstances particulières dans lesquelles ont été définis les principes de la méthode des sections homogènes — en particulier l'intervention de Rimailho — une modélisation initialement conçue dans le cadre de la construction mécanique, pour des entreprises travaillant à la commande, est devenue bientôt un instrument considéré comme ayant une portée universelle, expression d'un fait de la nature. Alors qu'il n'était pas nécessairement le plus approprié à la résolution des problèmes auxquels les entreprises allaient avoir à faire face.

Références bibliographiques

Anonyme (1909-a), *L'imprimeur chef d'industrie et commerçant (concours Delmas)*, Paris-Nancy, Berger-Levrault, 1909.

Anonyme (1909-b), A propos d'un livre récent, Concours Delmas, *Bulletin de la Chambre syndicale des imprimeurs typographes*, n 12, p. 95-97.

Ahmed M.N. et Scapens R.W. (1992), The history of cost allocation practices in Britain : some illustrations of the institutional influence, Communication au *Workshop EIASM on Cost Accounting in Europe*, Bruxelles, 3-4 Décembre.

Allais M. (1938), L'uniformisation des comptabilités, *L'Organisation*, p. 219-222, 247-251, 277-280.

Androuin (1925), Le contrôle de l'exploitation par le prix de revient continu, Communication au quatrième Congrès de fonderie, 1924, in *Annuaire de l'Association technique de fonderie*, Paris, p. 228-234.

Barennes (1908), Les prix de fabrication en imprimerie, *Bulletin officiel de l'Union syndicale des Maîtres imprimeurs de France*, vol. 12, n° 2, février, p. 57-70.

Bargilliat A. (1939), L'effort des Maîtres imprimeurs dans l'unification des méthodes de calcul des prix de revient, *Bulletin du CNOF*, mars, p. 213-219.

Berk G. (1997), Discursive cartels in the public interest : uniform accounting among manufacturers before the New Deal, *Business and Economic History*, vol. 26, n°1, p. 229-251.

Bernoux P. (1974), *Les nouveaux patrons. Le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise*, Paris, Editions ouvrières.

Blyth J.R. (1926), L'unification des méthodes de comptabilité industrielle, *La comptabilité et les affaires*, n° 74, p. 33-36.

Boisgrollier (de) J. (1925), Contribution à l'étude des prix de revient, ses principes, Communication au quatrième Congrès de fonderie, 1924, in *Annuaire de l'Association technique de fonderie*, Paris, p. 202-207.

Bouquin H. (1995-a), Rimailho entre les sections homogènes et l'ABC, *Comptabilité, contrôle, audit*, tome 1, vol. 2, p. 5-33.

Bouquin H. (1995-b), Un aspect oublié de la méthode des sections : les enjeux d'une normalisation privée de la comptabilité de gestion, *Revue française de comptabilité*, n° 271, p. 63-71.

Caquas J.-M. (1923), Des différentes conceptions du prix de revient in *L'organisation scientifique, Congrès de juin 1923*, Paris, Ravisse, p. 189-212.

CCOP (1940), *Les groupements patronaux et les entreprises devant la loi du 16 août 1940*, Paris, Comité Central de l'Organisation Professionnelle.

Centre des Jeunes dirigeants d'entreprises (1988), *Cinquante ans qui ont changé l'entreprise*, Paris, Communica International.

Cégos (1937), *Une méthode uniforme de calcul des prix de revient. Pourquoi ? Comment ?,* PR 35, Paris.

Comité central de la laine (1929), *Manuel des prix de revient dans l'industrie lainière établi par le Wool Institute de New-York*, Paris.

Commission interministérielle (1943) *Le plan comptable. Projet de Plan comptable élaboré par la Commission interministérielle instituée par le décret du 22 avril 1941*, Delmas, 1943.

Commesnil G. (1941), L'uniformisation des comptabilités en Allemagne, *L'Organisation*, Janvier-février, p. 25-30.

Coutrot J. (1937), *Les méthodes d'organisation rationnelle et ce qu'elles peuvent apporter à l'industrie française*, Paris.

Dard O. (1995), Voyage à l'intérieur d'X-Crise, *Vingtième siècle*, n° 47, juillet-septembre, p. 132-146.

Delmas G. (1898), *Projet de comptabilité pour les imprimeries*, intervention au Ve congrès des Maîtres imprimeurs de France, Limoges. Paris, Charles-Lavauzelle.

Delmas G. (1900), *La comptabilité en imprimerie*, Bordeaux, Delmas.

Delmas G. (1905), *Les prix de revient à l'étranger*, intervention au XIe congrès des imprimeurs, Rouen, p. 24.

Delmas G. (1909), Concours pour la création d'un livre sur les services techniques et l'organisation commerciale des imprimeries, *Bulletin de la Chambre syndicale des imprimeurs typographes*, n° 10, p. 78-80.

Detœuf A. (1937), Le problème des prix de revient *in Une méthode uniforme de calcul des prix de revient. Pourquoi ? Comment ?,* PR 35, Paris, Cégos, p. 9-28.

Detœuf A. (1941), Le prix de revient dans l'économie actuelle, *2e cycle de perfectionnement des méthodes de calcul des prix de revient*, Cégos

Ehrmann H.W. (1959), *La politique du patronat français 1936-1955*, Paris, Armand Colin, p. 56-59.

Féron E. (1925), Prix de revient et prix de vente en fonderie, Communication au quatrième Congrès de fonderie, 1924, *in Annuaire de l'Association technique de fonderie*, Paris, p. 209-227.

Hénon (s.d.) *Etude pratique sur la comptabilité industrielle*, éditions du journal *l'Usine*.

Hua E. (1937), Introduction à une méthode uniforme de calcul des prix de revient *in Une méthode uniforme de calcul des prix de revient. Pourquoi ? Comment ?* PR 35, Paris, Cégos, p. 29-40.

Kolboom I. (1986), *La revanche des patrons. Le patronat français face au front populaire*, Paris, Flammarion.

Kuisel R.F. (1984), *Le capitalisme et l'état en France. Modernisation et dirigisme au XXe siècle*, Paris, Gallimard.

Laville J.L. (1997), Le renouveau de la sociologie économique, *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Vol. 43, p.229-235.

Le Seigneur (1925), Le contrôle et la comptabilité de la main d'œuvre dans l'organisation du travail, *in Congrès international de l'Organisation scientifique du travail. Mémoires*, Bruxelles, p. 135-149.

Lemarchand Y. (1997), Pouvoirs et normalisation comptable : l'exemple de l'uniformisation des méthodes de calcul de coûts, 1927-1947, *in Pouvoir et gestion*, Collection histoire, gestion, organisations, n° 5, Toulouse, Presses de l'Université des Sciences sociales, p. 335-356.

Lemarchand Y. (1998), Le lieutenant-colonel Rimailho, portrait pluriel pour un itinéaire singulier, *Entreprises et Histoire*, à paraître.

Leroy T. (1923), Essai de détermination du prix de revient des transports par chemins de fer, Esquisse d'une tarification résultant de la connaissance du prix de revient, *in L'organisation scientifique, Congrès de juin 1923*, Paris, Ravisse, p. 213-234

Leroy T. (1925), La détermination du prix de revient des transports par chemins de fer, *in Congrès international de l'Organisation scientifique du travail. Mémoires*, Bruxelles, p. 241-289.

Louis J. (1923), Les éléments du prix de revient, *in L'organisation scientifique, Congrès de juin 1923*, Paris, Ravisse, p. 243-286

Macnair C.J. et Vangermeersch R. (1996), The Fall of Management Accounting : the NIRA and the Homogenization of Cost Practices in the United States, *in Disorder and Harmony : 20th Century Perspectives on Accounting History*. Selected Papers from the

7th World Congress of Accounting Historians (Kingston, Ontario), Vancouver, CGA Canada Research Foundation, p. 39-58.

Margairaz M. (1991-a), Jean Coutrot, 1936-1937 : l'état et l'organisation scientifique du travail, *Genèses*, n° 4, p. 95-114.

Margairaz M. (1991-b), *L'Etat, les finances et l'économie. Histoire d'une conversion. 1932-1952*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France.

Milhaud J. (1932), La contribution des groupements économiques français à l'établissement des méthodes standards de prix de revient, *in Ve Congrès international d'organisation scientifique*, Amsterdam, 18-23 juillet, p. 20-26.

Milhaud J. (1956), *Chemins faisant*, Paris, Hommes et techniques.

Mitchell F. et Walker S.P. (1996), Propaganda, attitude change and uniform costing in the British printing industry, 1913-1939, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 9, n° 3, 1996, p. 98-126.

Mitchell F. et Walker S.P. (1997), Market pressures and the development of costing practice : the emergence of uniform costing in the U.K. printing industry*, Management Accounting Research*, vol. 8, n° 1, mars, p. 75-101.

Moutet A. (1992), *La rationalisation industrielle dans l'économie française au XXe siècle. Etude sur les rapports entre changements d'organisation technique et problèmes sociaux (1900-1939*), Thèse, Paris X.

Leona M. Powell (1926), Typothetea experiments with price maintenance and cost work, *Journal of Political Economy*, vol. 30, février, p. 78-99.

Ramas E. (1925), Propos introductif à la séance "prix de revient", *Annuaire de l'Association technique de fonderie*, Paris, p. 202.

Rimailho E. (1927), *Etude sur le prix de revient dans les constructions mécaniques*, Paris, CGPF, Commission Générale d'Organisation Scientifique du Travail, dactyl.

Rimailho E. (1928), *Etablissement des prix de revient*, Paris, CGPF-CGOST.

Rimailho E. (1932), Mémorandum, *in Cinquième Congrès international d'organisation scientifique*, Amsterdam, 18-23 juillet, p. 43-50.

Solomons D. (1950), Uniform Cost Accounting - A Survey, *Economica*, Vol. 17, p. 238.

Standish P.E.M. (1990), Origins of the Plan Comptable Général: a Study in Cultural Intrusion and Reaction, *Accounting and Business Research*, vol. 20(80), p. 337-351.

Tinayre C. (1939), Le problème des prix de revient, *Bulletin du CNOF*, mars, p. 210.

Union syndicale des Maîtres imprimeurs (1913), *Quinzième congrès*, Toulouse.

Union syndicale des Maîtres imprimeurs (1915), *Congrès du prix de revient*, Paris.

Verdier P. (1923), Comptabilité et prix de revient, *in L'organisation scientifique, Congrès de juin 1923*, Paris, Ravisse, p. 235-242.

Ware G.A. (1932), Uniform cost accounting, *in Cinquième Congrès international d'organisation scientifique*, Amsterdam, 18-23 juillet, p. 1-13.

Zimnovitch H. (1997), *Les calculs du prix de revient dans la seconde industrialisation en France*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Poitiers.

Zuckin S. et DiMaggio P. (1990), Introduction, *in* Zukin S. et DiMaggio P. (eds), *Structures of Capital*, Cambridge University Press, Cambridge, p. 1-36.

Les alliances de capacités entre opérateurs maritimes de lignes régulières

Minimisation des coûts ou maximisation de la qualité de service ?

Pierre Cariou

Doctorant LEN-CORRAIL
ISEMAR
Gavy Oceanis - BP 152
44603 SAINT NAZAIRE
Téléphone : 02 40 90 50 63 – Télécopie : 02 40 90 50 86
Cariou@sc-eco.univ-nantes.fr

Avec la multiplication des regroupements entre opérateurs maritimes[1] (conférences maritimes, consortiums, pools de capacité...) depuis un siècle, une littérature économique ayant pour objet l'analyse du mode d'organisation du transport maritime sous forme de lignes régulières s'est développée (Davies, 1983 ; Haralambides, 1996).

Dès 1909, le premier rapport sur les ententes entre opérateurs maritimes de la Royal Commission on Shipping Rings (Royaume-Uni) conclut, trente ans après le premier regroupement entre opérateurs[2], que «les ententes dans le domaine du transport maritime de marchandises diverses sont un corollaire indésirable mais inévitable au développement de lignes régulières ». Devant l'accélération des ententes, l'Alexander Report (Etats-Unis), à l'origine de l'US Shipping Act de 1916, étudie en 1914, l'effet des conférences maritimes sur l'orientation des échanges américains et souligne que les accords doivent être tolérés car, selon ce rapport, « in ocean commerce, there is no happy medium between war and peace ». Si le marché du transport maritime sous forme de lignes régulières a depuis évolué, si son mode d'organisation s'est transformé, «l'impunité relative » des regroupements entre opérateurs maritimes reste d'actualité.

---

[1] Le terme d'opérateur maritime est utilisé en lieu et place d'armateurs maritimes plus restrictif. La traduction anglaise d'armateur par « shipowner » permet de mieux comprendre ce choix, dans un secteur ou la place des opérateurs non propriétaires des navires (*Non Vessel Operator Common Carriers* -NVOCC) est importante.

[2] Le premier regroupement entre opérateurs maritimes date de 1875 et prend la forme d'une « conférence maritime ». Une année plus tard, la plus célèbre des conférences maritimes, la *Far Eastern Freight Conference* (FEFC) voit le jour.

Globalement, les accords sont “acceptables” tant qu’il est démontré qu’ils portent uniquement sur le seul maillon maritime de la chaîne logistique, et qu’ils ne conduisent pas à l’exercice par les opérateurs d’une position dominante caractérisée par des niveaux de fret (*i.e.* des prix), des pratiques discriminatoires vis-à-vis des clients (uniformité des tarifs) ou d’un contrôle de l’offre (parts de marché) “ abusifs ”.

Sur ces trois formes de contrôle qui s’imposent aux ententes entre opérateurs maritimes, l’absence d’impact sur les prix reste prédominante (monopolisation du marché). Or, parmi les nombreuses formes de coopération qui coexistent aujourd’hui, une gestion commune des capacités est aujourd’hui recherchée par les acteurs de l’alliance, plutôt qu’un contrôle direct sur les prix.

L’objet de ce papier est de s’intéresser aux motivations qui peuvent pousser des opérateurs concurrents sur le marché (notamment vis-à-vis des clients), à mettre en commun leurs capacités de production (ici de transport).

Une première section reprend l’historique des regroupements entre opérateurs et souligne les principales caractéristiques de ces dernières. Elle établit notamment que la concurrence devient de plus en plus importante sur la qualité des services, les capacités de transport étant mises en commun.

Devant la multiplication des ententes qui visent une gestion commune des capacités (Alliances ou Méga-Alliance), une seconde section propose un modèle d’allocation optimale de navires sur les routes maritimes Est/Ouest au premier trimestre 1997. Son objet, porte sur les motivations des acteurs et teste donc deux hypothèses : les alliances permettent d’améliorer les services proposés par les opérateurs en limitant les ressources (cas 1), en étendant la couverture des services (cas 2).

Les principales ententes entre opérateurs maritimes : des conférences aux alliances

Les accords portant sur les prix : des conférences aux accords de stabilisation

Le premier regroupement, qui s’opère entre le Royaume-Uni et Calcutta, date de 1875. Il est à l’origine de l’armature générale d’un mode d’organisation dit en conférence fermée, encore toléré aujourd’hui en Europe (RCEE 4056/86). Ce mode de coopération entre des opérateurs de transport se caractérise par un nombre fini de membres (avec entrée acceptée à l’unanimité) qui peuvent s’entendre sur les parts de marché, le partage des revenus, le contrôle des capacités, les taux de fret et les ristournes accordées aux clients. Ces regroupements d’armateurs sont autorisés aussi longtemps que des consultations existent entre les conférences et les associations de chargeurs (demandeurs de transport) et qu’un contrôle est permis par les autorités (Thouilin, 1994).

A la suite de l’Alexander Report américain (1914), une deuxième forme de conférence maritime est autorisée et donne lieu à la distinction entre conférences fermées (système anglais puis européen) et ouvertes (système américain). Les

conférences ouvertes sont issues de l'US Shipping Act de 1916 (le dernier US Shipping Act date de 1984). Selon la législation américaine, les gouvernements doivent éviter la cartellisation du marché en s'assurant que l'entrée y est libre (à la majorité des 2/3), et que les taux de fret affichés au sein de la conférence, approuvés par la Federal Maritime Commission (FMC), sont respectés. Chaque membre garde dans le système conférentiel américain, un droit d'actions indépendantes (IA) hors conférence, et les ristournes commerciales y sont interdites.

Afin d'harmoniser les pratiques en vigueur dans le cadre des regroupements, la CNUCED élabore en 1974 une convention relative à un Code de conduite des conférences maritimes. Datée du 6 avril 1974, cette convention, entrée en vigueur le 6 octobre 1983 après avoir été notamment approuvée par la Communauté européenne le 15 mai 1979 (RCEE du conseil n° 954/79 ; JOCE 17.5.1979) définit une conférence maritime comme *«un groupe d'au moins deux transporteurs exploitants de navires qui assure des services internationaux réguliers pour le transport de marchandises sur une ligne ou des lignes particulières dans des limites géographiques déterminées et qui a conclu un accord ou un arrangement, qu'elle qu'en soit la nature, dans le cadre duquel ces transporteurs opèrent en appliquant des taux de fret uniformes ou communs et toutes autres conditions de transport concertées pour la fourniture de services réguliers ».*

Les *accords de régulation ou de stabilisation* (Vessel Sharing Agreement, Tonnage Sharing Agreement...) ont été mis en place au début des années quatre-vingt dix. Leur particularité est de concerner à la fois des membres de conférences et hors-conférence (d'où l'idée de super-cartel) et de comporter des programmes importants de gestion des capacités. Cet élargissement du champ des conférences donne lieu aux accords de stabilisation ou régulation qui restaurent le mécanisme conférentiel tel qu'il était prévu à l'origine (Terrassier, 1997, p. 143). Ils reposent sur trois principes :

- réguler les capacités mises en place pour réguler l'offre ;
- fixer des tarifs en commun ;
- échanger entre les membres de l'accord des équipements et des espaces de transport afin de rentabiliser les investissements.

Un débat existe entre les armateurs qui considèrent que ces accords sont indispensables pour améliorer la qualité des services, et les usagers qui eux pensent qu'ils ne doivent pas être considérés comme des conférences (hors article 4056/86). Du point de vue de la Commission, la dernière condamnation de la forme la plus aboutie d'accord de stabilisation (le TransAtlantique Conference Agreement -TACA) souligne que ces ententes présentent une structure tarifaire discriminatoire entre membres et non membres, et que les accords de gel de capacité visent à accroître les taux de fret et non

à améliorer la qualité des services[3].

Les accords de capacité : des consortiums aux alliances et méga-alliances

Les consortiums assurent une collaboration entre les armateurs, portant sur l'exploitation en commun de services de transport maritime. Ils concernent des arrangements techniques, opérationnels et/ou commerciaux.

Les premiers consortiums datent de 1966 et font suite à l'apparition d'un nouveau mode de transport maritime, le conteneur (qui date de 1956). L'effet de la conteneurisation sur la réorganisation du transport maritime fait l'objet de nombreuses études, la communication de G. Massac (1997) est à ce titre riche d'enseignements.

La conteneurisation a principalement eu deux incidences.

Tout d'abord, elle a transformé le maillon du transport maritime en un simple maillon du transport global. Elle a donc conduit à une restructuration du secteur à laquelle la rigidité des conférences se prêtait peu. Traditionnellement, la tarification ou *liner term* s'effectuait depuis le port d'embarquement jusqu'au port de débarquement. Le fret maritime est modulé au sein des conférences, selon les routes, le port et la nature de la marchandise. Le transport par conteneurs a conduit à une tarification *Freight All Kind* (FAK), portant sur la taille du conteneur (20 ou 40 pieds), et non plus sur la nature du produit. Ce phénomène a eu pour effet de réduire les marges commerciales des armateurs qui ont, en réponse, étendu leur activité depuis le départ de la marchandise de l'usine, jusqu'à l'arrivée au destinataire. Cette tendance a créé le concept de *carrier haulage*, en opposition à la fonction de *merchant haulage*, ou le client prend en charge le transport sur les segments fournisseur-port et port-client.

Du point de vue technique, le conteneur a permis de réduire le temps et le coût de manutention grâce à la standardisation (superposition des boites standardisées de 20 pieds ou Equivalent Vingt Pieds -EVP) du mode de transport. Du point de vue opérationnel, elle crée un besoin de renouvellement de la flotte (apparition des porte-conteneurs), sachant que la forme du conteneur permet d'accroître, à taille comparable, la capacité de transport des navires. Deux voies s'ouvrent dès lors pour l'armateur. Assurer seul un service sur une ligne en investissant massivement ou chercher à collaborer avec d'autres opérateurs pour proposer, en commun, des services réguliers. Devant les contraintes financières que représente la première solution, les armateurs ont, dès 1966, opté pour le regroupement sous forme de consortiums.

La Commission Européenne a publié le 1er mars 1994 (JOCE n° C 63/8) un projet de règlement d'exemption, qui porte sur une durée de 5 ans, concernant ces accords. Sont autorisés (hors de l'article 85 du traité de Rome) les accords de consortiums portant sur :

---

[3] Voir la condamnation par Bruxelles du TransAtlantique Conference Agreement (TACA) du 16 septembre 1998.

- une fixation commune des horaires de voyage ;
- l'échange d'espaces ou de *slots* sur les navires ;
- l'utilisation en commun (*pooling*) de navires ;
- le recours à un bureau d'exploitation commun ;
- l'exploitation en commun de terminaux portuaires ;
- la participation à un pool de tonnage ou de recettes ;
- une structure de commercialisation commune ;
- l'exercice en commun des droits de vote au sein des conférences.

Les *Alliances* ou *Méga-alliances* n'ont pas d'influence directe sur la tarification et sur la fixation des taux de fret (tout comme les consortiums, une forme indirecte de contrôle des prix s'opère par le canal des quantités offertes). Ils ne portent que sur les conditions d'exploitation des lignes régulières (répartition de tonnage, de la recette,…), sans portée commerciale (contrairement aux consortiums). Ils constituent souvent le prolongement des conférences. D'après la législation européenne, les accords de pools sont définis comme des *« ... joint ventures between shipowners to pool vessels of similar types, with central administration, which are marketed as a single entity, negociating voyage/time charter-parties and contracts of affreightment, where the revenues are pooled and distributed to owners... »* (Murray, 1994, p. 221).

L'auteur distingue onze avantages aux accords de capacités :

- la possibilité d'engager de larges contrats d'affrètement ;
- l'optimisation du positionnement des navires ;
- l'extension de la " position marketing " ;
- la flexibilité aux changement de demande ;
- l'image de marque ;
- la stabilisation des revenus ;
- le partage des risques ;
- les fonds disponibles ;
- la pénétration sur des marchés protégés ;
- l'échange technologique ;
- les économies d'échelle.

Sur les nombreux avantages que procurent les alliances de capacités observées autant chez des opérateurs au tramping, que chez des opérateurs de lignes régulières, deux incitations nous semblent résumer les raisons qui poussent les opérateurs à s'allier :

- la minimisation des coûts (à niveau de services comparables). Pour ce premier cas, la possibilité d'engager de larges contrats d'affrètement, les fonds disponibles, l'échange technologique semblent s'y rattacher ;

- ou l'amélioration de l'offre de services (à coût minimum) par l'extension de la position " marketing ", l'amélioration de l'image de marque, la pénétration sur des marchés protégés ;

D'autres facteurs (optimisation du positionnement des navires, flexibilité aux changementx de demande,...) semblent correspondre à la fois aux deux motivations explicitées précédemment. Le modèle développé lors de la seconde section revient sur ce point et reprend, à partir d'un modèle d'allocation de navires sur les routes maritimes Est/Ouest, les deux motivations de minimisation du coût des services, ou de maximisation de l'offre de services comme facteurs explicatifs des alliances de capacités entre opérateurs maritimes.

Un modèle d'allocation optimale de navires

L'étude de la répartition optimale de flux sur un réseau donné s'est développée avec l'extension des méthodes de programmation linéaire. Si la conception des problèmes de transport est souvent aisée à visualiser, leur conceptualisation a été longtemps assujettie à l'amélioration des méthodes mathématiques, comme le souligne Dantzig (1963). L'analyse des outils mathématiques et des méthodes de programmation linéaire ou d'analyse combinatoire ne rentrant pas directement dans le cadre de cette étude, ils ne sont ici abordés qu'à l'aune de leur application dans le domaine des transports.

Un modèle de transport revient à relier des points (ou nodes pouvant être des entrepôts et des villes, des ports entre eux...) par des routes (ou arcs) et à déterminer, compte tenu d'un réseau donné, le niveau des flux entre les nodes qui minimise ou maximise une fonction objective (de profit ou de coût). Les modèles de transports ont deux paternités : l'article de Hitchcock (1941) dans la lignée des travaux de Kantorovich (1939, 1949) à l'origine de la formulation des problèmes de transport ; le modèle de Koopmans (1947), pionnier dans l'étude des réseaux de transport[4] ou «théorie des graphes».

Le problème que nous proposons ici s'inscrit dans le premier axe de recherche. Le second s'inscrit plus dans l'étude de formes de réseaux optimaux (économie géographique portant sur la localisation des activités), alors que dans le modèle ici présenté, il s'agit de l'allocation optimale de navires sur un réseau maritime préétabli.

Détermination de la fonction objective : la maximisation des recettes

L'analyse du positionnement des navires implique le choix de critères portant sur le nombre d'opérateurs (k), les catégories de navires (i) et les routes maritimes considérées (j).

k Armateurs
i Type de navires
j Routes maritimes

[4] Cette analyse fait suite à l'expérience de Koopmans au « Combined Shipping Board » dans la gestion de la flotte américaine durant la seconde guerre mondiale.

L'objectif du modèle est de trouver le positionnement optimal de navires par les armateurs sur des routes maritimes X_{kij}, sachant que ces derniers maximisent leur recette totale (RT_j). La nature du marché, qui " déconnecte " le prix (taux de fret) du coût marginal rend en effet difficile l'existence d'un équilibre résultant d'une maximisation d'une fonction de profit (voir à ce propos l'argumentaire notamment de Davies, 1983).

Deux hypothèses sont fondamentales au modèle : les taux de fret, ainsi que la demande sont exogènes.

Pour le premier cas, la coexistence d'accords de capacités (consortiums, Méga-Alliances) et d'accords portant sur les prix (conférences, accords de stabilisation) peuvent laisser imaginer que par la mise en place d'une gestion commune de la flotte, les opérateurs ne cherchent pas à avoir une action sur les prix (exogènes).

Pour la demande, la nature du marché des lignes régulières conduit à postuler une stratégie de positionnement des navires selon une anticipation sur la demande future. Or, dans le cas précis, l'hypothèse d'anticipations rationnelles est retenue. La demande apparaît comme une donnée préalable, exogène, qui s'impose de façon uniforme à l'ensemble des opérateurs.

(1) $$\text{Max} \quad \sum_j RT_j = \sum_j Fret_j D_j$$

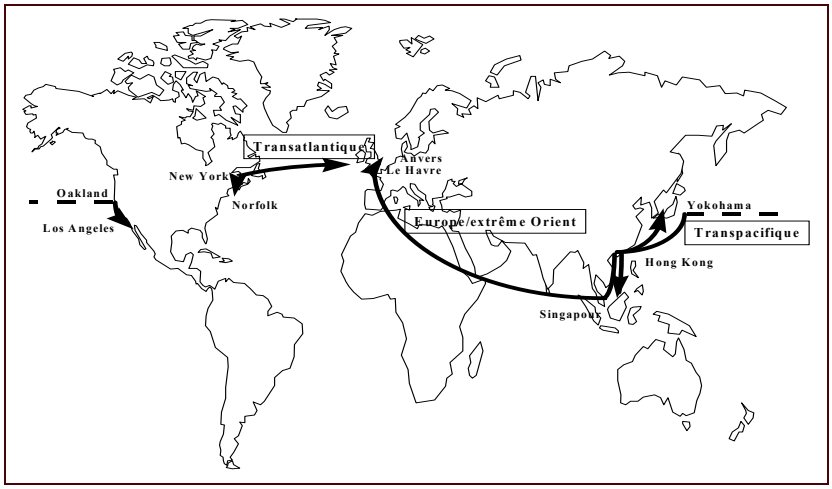
avec :

$Fret_j$: le taux de fret par unité de transport (par conteneur) sur la route j

D_j : la demande totale anticipée sur la route j

Les services *End-to-End* consistent à positionner n navires entre deux régions, pour proposer une offre en aller/retour (Seok-Min Lim, 1996). La carte suivante présente les 3 services de type End-to-End sur les marchés Est/Ouest[5].

[5] Schéma type repris à partir des services proposés par les opérateurs Est/Ouest. Les ports touchés sont repris selon des schéma type de services proposés par des opérateurs maritimes.



Figurte 1 Les trois services End-to-End

Pour chaque route maritime (j) correspondant aux échanges entre un point a et un point b (noté $a \Leftrightarrow b$), il existe deux sous marchés. Le premier matérialise la demande entre le point a et le point b ($a \Rightarrow b$), le second le flux inverse ($b \Rightarrow a$). Dans la cas du service End-to-End, la recette totale sur la route j va être fonction des taux de fret à l'aller entre un point a et b ($Fret_{a\text{-}b}$) et au retour ($Fret_{b\text{-}a}$) soit :

(2) $$RT_j = Fret_{a-b} D_{a-b} + Fret_{b-a} D_{b-a}$$

avec j matérialisant le passage du point a au point b, puis le retour de b à a

Pour les services en système Aller/Retour (services End-to-End), le déséquilibre des flux implique que l'opérateur déploie une capacité en fonction du maximum de demande entre aller et retour soit pour une route j donnée :

(3) $$S_j = f^{\circ}\left[Max\left(D_{a-b}; D_{b-a}\right)\right]$$ pour un service End-to-End

$j = (a \Leftrightarrow b)$

Afin de maximiser leur recette totale, les opérateurs maritimes doivent optimiser le positionnement de navires, soumis à une série de contraintes (à l'origine d'un niveau de qualité minimum de services notamment).

Les contraintes du modèle

Afin d'introduire des considérations de qualité des services, l'ensemble des données est ramené à une base hebdomadaire. Une périodicité de 7 jours est en effet considérée comme une base de qualité du service offert. La capacité réelle sur une route maritime d'un navire est fonction de la distance à parcourir, de la vitesse du navire, de l'attente portuaire et de sa capacité. Pour chaque navire, un coefficient de capacité permet ainsi de passer d'une capacité en TEU (EVP en français), à une capacité hebdomadaire disponible sur chaque route (Cap_{kij}) soit :

(4) $$Cap_{kij} = \frac{7 \times TEU_{kij}}{\left(Port_j + \frac{Dist_j}{24 \times Vit_{kij}} \right)}$$

avec :

Vit_{kij} : La vitesse en milles nautiques par heure
$Dist_j$: La distance en milles nautiques de chaque route maritime
$Port_j$: le temps de chargement et de déchargement (comprenant le temps d'attente portuaire).
TEU_{kij} : la capacité de transport de chaque navire i (en nombre de conteneurs de vingt pieds - TEU)

Le terme entre parenthèse correspond à un coefficient vitesse/distance/attente portuaire. Le calcul permet d'intégrer une des contraintes du marché des transports maritimes sous forme de lignes régulières : l'obligation d'une fréquence hebdomadaire de transport. Ainsi, si pour un navire, le nombre de jour nécessaire au navire de type i, pour offrir un service sur la route maritime j est supérieur à 7 jours, la capacité réelle de ce navire est inférieure à sa capacité observée (TEU_{kij}).

L'inélasticité de l'offre conduit les armateurs à mettre en place une réserve de capacité. Les effets conjoncturels de la demande (effet saisonnier) sont en effet incompatibles avec une réorganisation des services qui donnerait lieu à une déstabilisation des services (perte de l'image de marque). Des réserves de capacité (m_j) s'appliquent à la demande, l'équilibre Offre/Demande étant repris ci-après.

(5) $$S_j = \sum_k \sum_i Cap_{kij} \times X_{kij} = m_j D_j$$ avec

$$X_{kij} \geq 0$$

avec :
Cap_{kij} : la capacité réelle hebdomadaire de chaque navire sur chaque route
X_{kij} : le nb de navires de type i positionnés par l'armateur k sur la route j

D_j : la demande hebdomadaire observée sur chaque route maritime
$m_j > 1$: la réserve de capacité que l'opérateur prévoit

Enfin, une dernière contrainte s'applique au modèle. Elle induit que le nombre total de navires positionnés par chaque armateur sur les différentes routes est inférieur ou égal au nombre total de navires dont il dispose.

(6) $$\sum_j X_{kij} \leq G_{ki}$$

avec :
G_{ki} : le nombre total de navires de type i possédé par l'armateur k

Application et résultats empiriques

L'annexe 1 présente les données relatives à ces armateurs et aux caractéristiques de leurs flottes (regroupées en 4 catégories de taille des navires). Elle porte sur la flotte de porte-conteneurs de plus de 1000 EVP au premier trimestre 1997. Les principales caractéristiques du marché sont présentées en Annexe 2.

k	Armateurs	k = 1 ... 13
i	Type de navires	i = 1... 4

Graphiquement, les hypothèses du modèles postulent une relation positive entre le revenu total, et les parts de marché des treize armateurs (figure 2).

Plus la demande couverte par les armateurs augmente, plus le nombre de navires nécessaires afin d'offrir un service de qualité suffisante (périodicité, réserve de capacité,...) va également croître. L'analyse qui suit retient l'hypothèse que les opérateurs maritimes vont choisir, afin de maximiser leur recette, de proposer un service leur permettant de répondre à 100% de la demande.

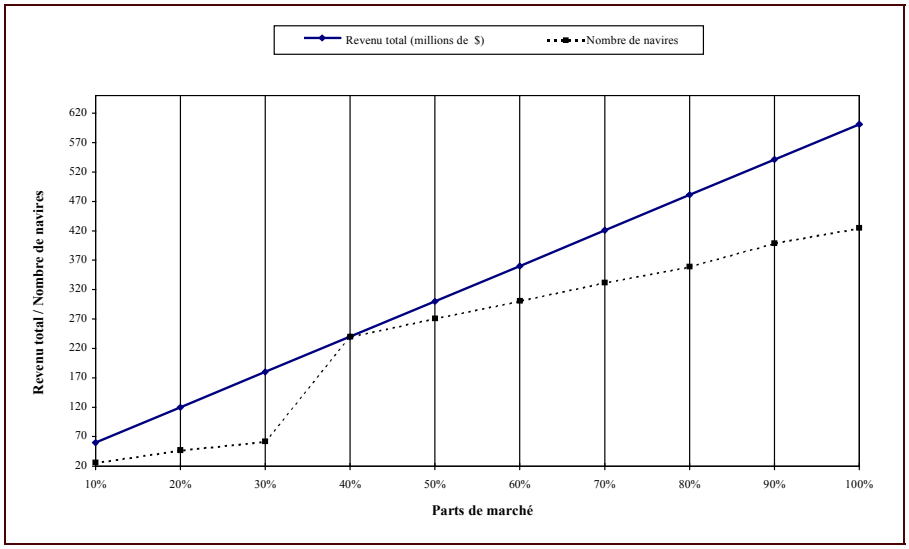


Figure 2 Relation entre la demande, le revenu total et le nombre de navires

Si l'on reprend les quatre alliances globales qui coexistaient réellement au premier trimestre 1997, leur composition est la suivante :

Tableau 1 Composition des méga-alliances au premier trimestre 1997*

Grand Alliance	NOL / NYK / H-L / PONL
Global Alliance	MOL/ APL / OOCL / PONL
Maersk / Sea Land	Maersk / Sea-Land
Tricon	DSR/ Hanjin / ChoYang / UASC

* L'annonce faite à la fin de 1996 de la fusion entre PONL, et de l'intention du nouveau groupe de rejoindre la Grand Alliance n'est pas ici prise en compte.

A la lumière du positionnement des navires correspondant au cas de figure du modèle théorique précédent, deux motivations vont être testées pour savoir ce que les opérateurs recherchent dans l'alliance de capacité afin d'améliorer les services proposés :

- limiter les quantités de ressources nécessaires (cas 1)
- étendre la couverture des services (cas 2)

L'alliance comme stratégie de minimisation des coûts

Dans ce premier cas de figure, l'alliance de capacité se met en place ***si les stratégies de maximisation de recettes des armateurs, les conduisent à des objectifs similaires. Deux armateurs vont coopérer dès lors qu'une alliance de capacités leur permet de dégager des ressources supplémentaires (i.e. des navires).***

Le choix d'une alliance se fonde donc sur les critères suivants :

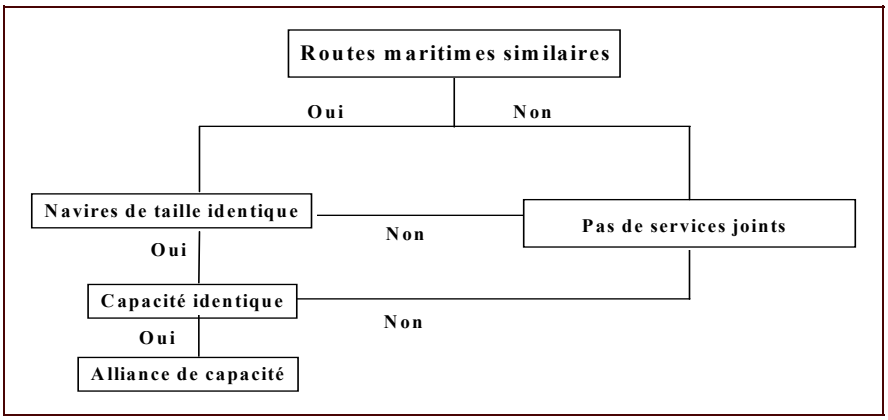


Figure 3 : Choix d'alliance de capacité par les opérateurs maritimes : la recherche d'économies

A partir des résultats présentés en annexe 3, les alliances envisageables sont reprises ci après.

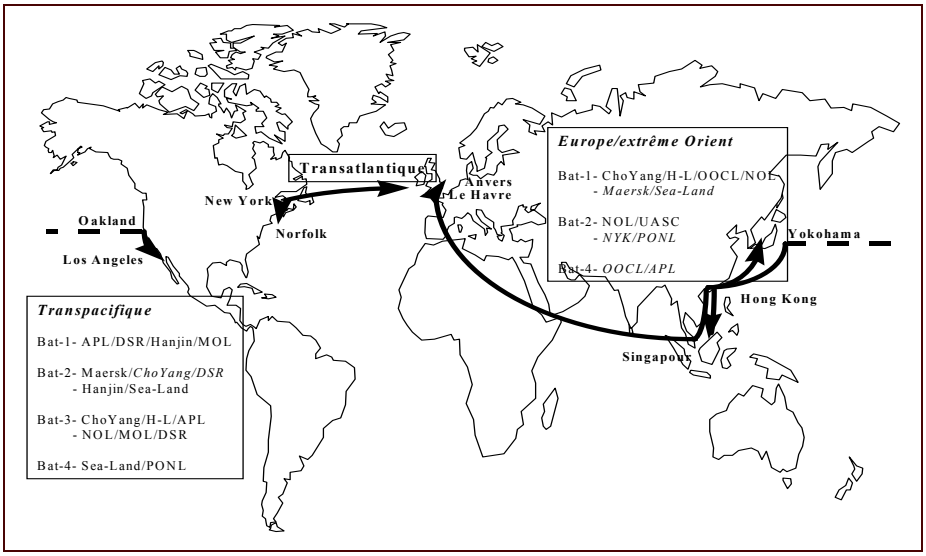


Figure 4 : Alliances de capacités entre les principaux opérateurs : cas 1

Réserve de capacité m_j = 10%, Recette totale = 601 millions de $

Il apparaît que les stratégies individuelles de positionnement des flottes poussent avant tout à l'existence d'accords de capacité sur les segments Europe/Extrême Orient et Transpacifique. En revanche, les alliances sur le segment transatlantique, pour lequel la demande est la moins forte, sont limitées.

En comparaison des alliances réelles observées en 1997 entre opérateurs maritimes, les éléments de convergence suivants apparaissent.

Tableau 2 : Convergence entre les résultats du modèle et la réalité : Cas 1

Armateur	Taille	Service
NYK and PONL (Grand alliance)	Bat-2	Europe/Far-East
Maersk/Sea-Land	Bat-1	Europe/Far-East
APL and OOCL (Global alliance)	Bat-4	Europe/Far-East
Cho Yang and DSR (Tricon)	Bat-2	Transpacific

L'alliance comme stratégie d'extension de l'offre de service

Une deuxième lecture des résultats obtenus par le modèle (voir annexe 3) est l'alliance de capacités entre des opérateurs maritimes sur plusieurs segments. Pour cela, un nouveau critère de lecture est nécessaire : l'existence de navires de taille identique sur plusieurs routes maritimes.

Selon ce deuxième cas, d***eux opérateurs maritimes vont avoir intérêt à collaborer si, sur deux segments, leurs stratégies individuelles les poussent à positionner des quantités similaires. Deux armateurs vont coopérer dès lors qu'une entente leur permet d'élargir le champ de leur marché.***

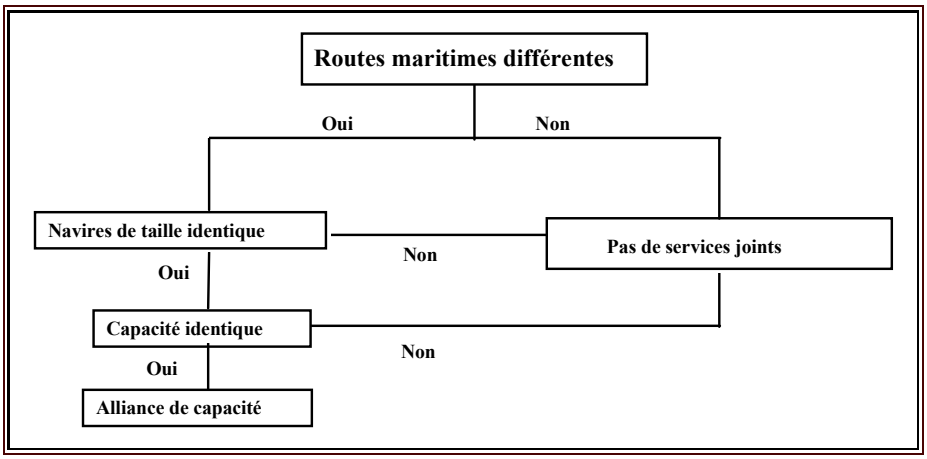
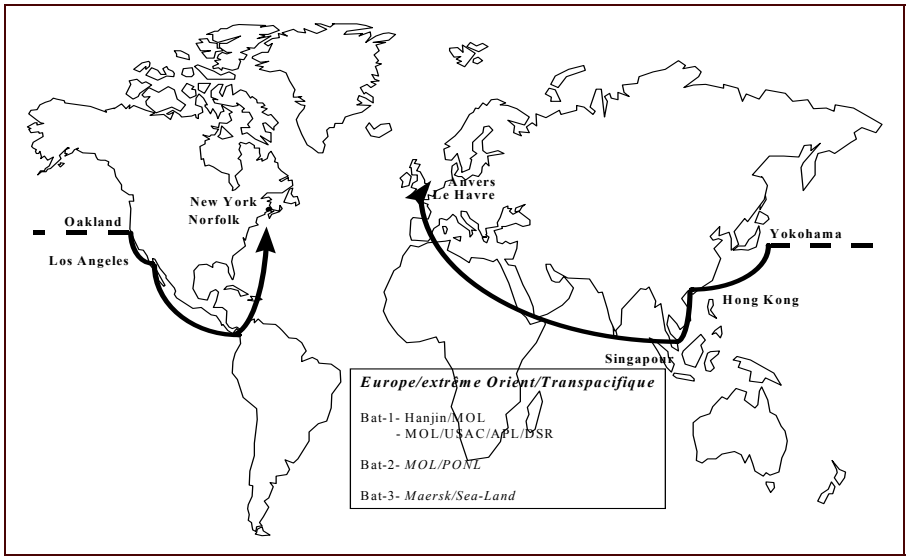


Figure 5 : Choix d'alliance de capacité par les opérateurs maritimes : la recherche d'extension des marchés



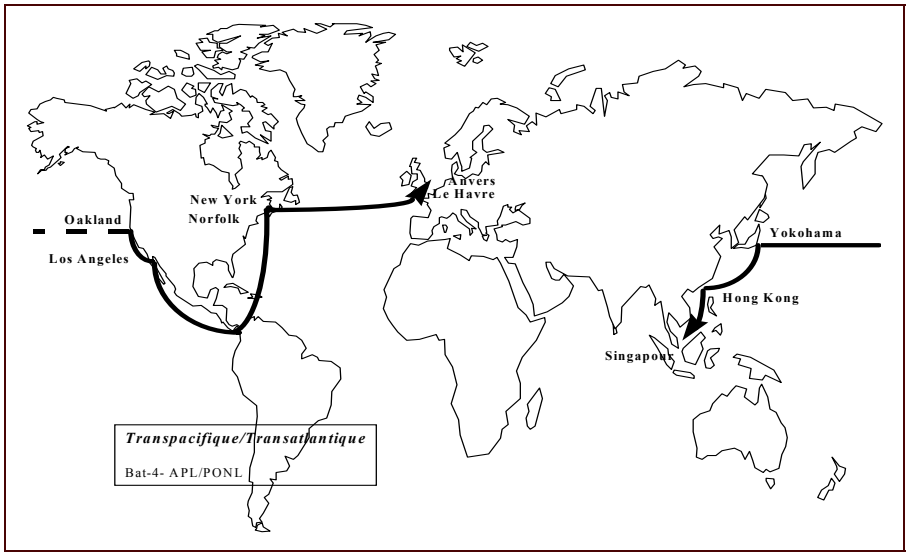


Figure 6 : Alliances de capacités entre les principaux opérateurs
Cas 2 : approche multi-segments
Réserve de capacité m_j = 10%, Recette totale = 601 millions de $

Selon l'hypothèse où les opérateurs maritimes recherchent dans l'alliance des "économies" issues de la mise en commun de navires similaires évoluant sur des routes proches (*i.e.* la mise en place de services pendulaires ici), le positionnement des capacités par les opérateurs conduit à souligner les complémentarités suivantes dans les flottes des différents opérateurs :

Tableau 2 : Convergence entre les résultats du modèle et la réalité : Cas 2

Armateur	Taille	Service
MOL & PONL (Global alliance)	Bat-2	Europe/Far-East/Transpacific
Maersk/Sea-Land	Bat-3	Europe/Far-East/Transpacific
APL & PONL (Global alliance)	Bat-4	Transpacific/Transatlantic

Conclusion

Les stratégies d'alliance entre des opérateurs peuvent répondre à plusieurs logiques. Leur importance relative sur le marché (capacité de la flotte) les fait adopter des comportements similaires (alliance de capacité), mais pouvant provenir de motivations différentes en termes d'offre de services. Ce postulat, à l'origine du développement d'un modèle d'allocation optimale de navires sur des routes maritimes proposé dans cet article, conduit à distinguer plusieurs options à l'origine d'ententes entre des opérateurs maritimes.

- La recherche de ressources supplémentaires (i.e. de navires) peut pousser deux acteurs poursuivant des objectifs similaires à proposer des services communs.

- L'extension du champ d'activité (une couverture mondiale par exemple), qui amène deux acteurs aux objectifs divergents (en terme de positionnement de lignes), à mettre en commun leurs services.

Afin de mener ce travail, plusieurs hypothèses ont cependant dû être posées. Tout d'abord, l'existence même d'ententes de capacités qui, bien que tolérées dans le domaine du transport maritime, ne peuvent s'étendre qu'à la seule mise en commun de capacités, et non de recettes. Sur ce dernier point, l'hypothèse d'une maximisation par les opérateurs maritimes des recettes reste critiquable. Ainsi, l'absence du comportement standard de maximisation des profits et, plus spécifiquement, l'absence de coûts dans la détermination du positionnement des navires, limitent largement l'analyse. Au delà de ces remarques, l'introduction des coûts reste indispensable et demeure une piste de recherche à explorer.

Ce papier reste un document de travail, qui propose avant tout d'aborder un champ qui semble aujourd'hui peu exploré. Comment pouvoir mettre en évidence, au delà de comportements coopératifs, des motivations différentes de la part des acteurs à l'origine d'une entente ? Comment des acteurs peuvent-ils se concurrencer tout en coopérant sur la majeure partie des déterminants économiques de leur activité (partage des marchés, nivellement des taux de fret, etc.) ?

Références bibliographiques

Cho S.C. et Perakis A.N. (1996), Optimal liner fleet routeing strategies, *Maritime Policy and Managment*, Vol. 23(3), p. 249-259.

Dantzig G.B. (1963), *Linear Programming and Extensions*, Princeton University Press, New Jersey, 632 p.

Davies J.E. (1983), *Pricing in The Liner Shipping Industry : A Survey of Conceptual Models*, Canadian transport Commission, Research Branch, N° 1983/04 E, 85p.

Davies J.E. (1983), An analysis of cost and supply conditions in the liner shipping industry, *Maritime Policy and Managment*, Juin, Vol. XXXI(4), p. 417-435.

Davies J.E. (1987), On the nature and sources of controversy in the economics analysis of the liner shipping industry, *Maritime Policy and Managment*, March, Vol. XXIV(3), p. 249-261.

Haralambides H.E. (1996), The economics of bulk shipping pools, *Maritime Policy and Managment*, Vol. 23(3), p. 221-237.

Heaver T. (1982), *Liner Conferences : Issues With Special Références to Freight Rates*, Canadian transport Commission.

Hitchkock F.L. (1941), The Distribution of a Product from Severals Sources to Numerous Localities, *Journal of Mathematics and Physics*, Vol. 20, p. 224-230.

Kantorovich L.V. (1939), Mathematical Methods in the Organization of Planning of Production, Publication House of Leningrad State University, 68 p., repris *in Managment Science*, Vol. 6, 1960, chapitre 21, p. 366-422.

Kantorovich L.V. Gavurin M.K., (1949), The Aplication of Mathematical Methods to the Problem of Freight Flows Analysis, *Akademii Nauk SSSR*.

Koopmans T.C. (1947), Optimal Utilization of the Transportation System, Proceedings of The International Statistical Conferences, Washington D.C., (Repris *in Econometrica*,, vol. 17, 1949).

Massac G. (1997), Evolution et perspectives du transport maritime par conteneurs : globalisation et concentration, *Académie de Marine*, Séance du 5 mars 1997.

Murrray R. (1994), Shipping Pools and EC Competition Law : A guide for the Shipping Industry, repris *in* Haralambides H.E., (1996), The economics of bulk shipping pools, *Maritime Policy and Managment*, Vol. 23(3), p. 221-237.

Seok-Min Lim (1996), Round-the-World service : The rise of Evergreen and the fall of U.S. Line, *Maritime Policy and Managment*, vol. 23(2), p. 119-144.

Terrassier N. (1997), *Stratégie de développement du transport maritime de lignes régulières,* Editions Moreux, 317 p.

Thouilin B. (1994), *Le fret maritime, guide juridique et pratique*, Département Juridique et Assurances, CGM, juin, 39 p.

Annexe 1 : **Navires de plus de 1.000 TEU au premier trimestre 1997 des treize opérateurs maritimes de lignes régulières impliqués dans des alliances**

Operateur	Nombre G_{kij}	TEU moyen TEU_{kij}	Vitesse moyenne Vit_{kij}
Navires entre 1000-2000 EVP			
APL	6	1313	20,4
Cho Yang	2	1471	19,0
DSR-Senator	7	1335	17,9
Hanjin	12	1261	19,9
Hapag-Lloyd	2	1450	21,0
Maersk	30	1406	18,8
MOL	16	1331	19,4
NOL	3	1582	17,2
NYK	18	1502	19,9
OOCL	3	1306	20,2
P & O Nedlloyd	39	1442	18,3
Sea-Land	34	1360	19,5
UASC	6	1371	16,8
Navires entre 2000-3000 EVP			
APL	2	2522	22,5
Cho Yang	13	2591	21,2
DSR-Senator	15	2614	20,1
Hanjin	21	2702	22,2
Hapag-Lloyd	13	2548	20,6
Maersk	13	2393	22,8
MOL	17	2592	21,9
NOL	8	2722	22,8
NYK	13	2791	22,3
OOCL	5	2631	21,8
P & O Nedlloyd	17	2477	21,1
Sea-Land	23	2475	20,8
UASC	12	2122	17,8

Navires entre 3000-4000 EVP			
APL	3	3291	22,2
Cho Yang	2	3363	21,8
DSR-Senator	5	3113	21,5
Hapag-Lloyd	2	3519	22,8
Maersk	9	3408	22,9
MOL	4	3613	23,3
NOL	4	3451	23,6
NYK	8	3504	23,4
OOCL	5	3206	21,9
P & O Nedlloyd	14	3462	22,8
Sea-Land	8	3499	22,5
Navires de + de 4000 EVP			
APL	12	4572	24,2
Hanjin	12	4344	24,3
Hapag-Lloyd	8	4422	23,0
Maersk	23	4736	23,8
MOL	5	4740	24,1
NOL	6	4405	24,5
NYK	3	4743	23,0
OOCL	8	4762	24,6
P & O Nedlloyd	12	4082	23,2
Sea-Land	14	4173	20,8
Total	***517***		

Source : YLG Databank – 1994

Annexe 2 : **Les données du modèle**

Demande et taux de fret

	Eastbound		Westbound
	Taux de fret $Fret_j$ ($/TEU)*		
Europe/Extrême Orient	995		1112
Transatlantique	1459		1302
Transpacifique	1473		1280
	Demande en T.E.U annualisé D_j		
	Eastbound	Westbound	$MaxD_{a-b} = D_j$
Europe/Extrême Orient	3 262 600	3 481 900	3 481 900
Transatlantique	2 458 100	2 215 900	2 458 100
Transpacifique	6 747 700	6 524 600	6 747 700
Total			12 687 700

Milles nautiques et types de services *

	Services End-to-End					
	Europe/Extrême Orient		Transatlantique		Transpacifique	
	Anvers	-	Anvers	-	Los Angeles	-
	Le Havre	245	Le Havre	245	Oakland	1130
	Singapour	7925	New York	3145	Yokohama	4550
	Hong Kong	1460	Norfolk	290	Hong Kong	1585
	Yokohama	1585			Singapour	1460
Miles (D_j)	**11215**		**3680**		**8725**	
Jours par ports	**2 jours x 5 ports**		**2 jours x 4 ports**		**2 jours x 5 ports**	
	Anvers					245

* Repris à partir de différents services offerts par les opérateurs en 1997
Source : The Shipping Atlas, Shipping Guides Ltd, 4ème édition.

Annexe 3 **- Les Résultats du modèle : services End-to-End**

Pour 100% de la demande
Réserve de capacité = 10%
Recette totale = 601 millions de $
Résolution par Minos5 sous Gams386 (Programmation linéaire)

Bateau i	Armateur k	$X_{kij}*TEU_{kij}$		
		ATLANTIC	EFE	PACIFIC
BAT-1	APL			9384
BAT-1	DSR			9345

BAT-1	HANJIN			15132
BAT-1	MOL		13856	7441
BAT-1	CHOYANG		2942	
BAT-1	H-L		2900	
BAT-1	OOCL		3918	
BAT-1	NOL		4746	
BAT-1	UASC		8226	
BAT-1	NYK		27036	
BAT-1	MAERSK		42180	
BAT-1	SEALAND		46240	
BAT-1	PONL		56238	
BAT-2	APL			5044
BAT-2	MAERSK			31109
BAT-2	CHOYANG			33683
BAT-2	DSR			39210
BAT-2	HANJIN			56742
BAT-2	MOL			44064
BAT-2	SEALAND			56925
BAT-2	OOCL		13155	
BAT-2	NOL		21776	
BAT-2	UASC		25464	
BAT-2	NYK		36283	
BAT-2	PONL		42109	
BAT-3	CHOYANG			6726
BAT-3	H-L			7038
BAT-3	APL			9873
BAT-3	NOL			13804
BAT-3	MOL			14452
BAT-3	DSR			15565
BAT-3	MAERSK			30672
BAT-3	PONL			48468
BAT-3	SEALAND	27992		
BAT-4	OOCL	22382		
BAT-4	APL	54864		
BAT-4	SEALAND			32007
BAT-4	PONL			48984

Les rivalités concurrentielles dans la presse

Denis Delgay-Troïse* et Patrick Le Floch** [1]

* Crereg - Universite de Rennes I

** CREREG - Institut d'Etudes Politiques de Rennes
104 boulevard de la Duchesse Anne - 35700 RENNES
Téléphone : 02.99.84.39.39 – Télécopie : 02.99.84.39.35
patrick.lefloch@rennes.iep.fr

L'industrie de la presse est généralement considérée comme une industrie différente des autres en raison même de la nature spécifique du bien qu'elle propose. La libre circulation de l'information étant un préalable au fonctionnement de la démocratie, l'Etat a pensé pouvoir organiser, avec le soutien des patrons de presse (issus pour la plupart de la Résistance), un secteur économiquement viable fondé sur le maintien de la concurrence et du pluralisme[2].

En dépit des réglementations visant à protéger le secteur de la tendance à la concentration qui avait été observée dans la période de l'entre-deux-guerres, l'intervention de l'Etat n'a pas permis d'atteindre les objectifs visés. Il semble en effet que le principal défaut de l'organisation mise en place à cette époque a été d'ignorer les forces économiques en œuvre. L'objectif de ce papier est alors de présenter pourquoi la concentration dans le secteur s'est réalisée, et ce dans un contexte réglementaire qui cherchait à la limiter.

Les caractéristiques économiques de la presse en tant que bien

Les spécificités économiques communes à l'ensemble des familles de presse

---

[1] les deux premières sections de cette présentation s'inspirent très largement d'un travail mené en collaboration avec Nathalie Sonnac (Université Libre de Bruxelles) dans le cadre de la publication d'un ouvrage intitulé *Economie de la presse* à paraître en 1999 dans la collection Repères aux Editions La Découverte.

[2] Les aides directes et indirectes de l'Etat représentaient en 1997 environ 13% du chiffre d'affaires du secteur.

Le contenu du produit de presse est par nature éphémère. Ainsi, l'éditeur doit se lancer à chaque parution dans la production d'un bien différent. Cependant, les contraintes de commercialisation et de facilité d'utilisation de ce produit par le consommateur nécessitent de conserver un cadre stable (format, pagination, présentation des rubriques). Ces contraintes sont évidemment d'autant plus fortes que la périodicité d'un titre est courte. Dans le cas de la presse quotidienne, la nécessité de rechercher chaque jour l'information pour le lendemain oblige le journal à investir des sommes importantes tant du point de vue du capital (achat de rotatives) que de la main-d'œuvre (embauche de journalistes).

Au-delà du caractère éphémère du produit, le journal présente plusieurs particularités qu'il faut envisager pour comprendre le processus de concentration en œuvre sur les marchés offrant ce type de bien.

Le journal est vendu sur un double marché

A l'exception des journaux gratuits et des rares journaux (comme le *Canard Enchaîné*) qui réussissent à survivre uniquement sur les recettes de vente, la recherche de l'équilibre financier d'un titre passe par la satisfaction d'intérêts *a priori* contradictoires. Dans sa version la plus simple, l'économie de la presse est fondée sur le triptyque lecteur/éditeur/annonceur.

La relation éditeur/lecteur

La finalité d'un journal payant est de trouver un public qui accepte de l'acheter. L'objectif d'un éditeur est alors de chercher à satisfaire les besoins des consommateurs. L'éditeur de presse propose un ensemble d'informations susceptible d'intéresser les lecteurs. En définitive, la sanction du marché est claire pour un éditeur. L'absence d'achat signifie que les lecteurs potentiels ne valorisent plus le support au sens premier du terme : on n'achète plus le journal parce que l'on estime qu'il ne «vaut» pas 7,50 F (le prix du *Monde* en 1998).

Autrement dit, et c'est une vérité première, un journal qui se vend moins bien est un journal qui n'est pas «bon» pour le lecteur. C'est à ce niveau qu'il convient de prendre en compte l'éventuelle substitution que les lecteurs peuvent opérer entre les différents médias : ils ne veulent plus payer 7,50 francs un bien qu'ils utilisent une demi-heure (temps moyen consacré à la lecture d'un quotidien), alors qu'ils ont accès «gratuitement» à d'autres médias (télévision, radio).

Le lecteur ne recherche pas seulement des informations. Résultat a priori surprenant, Rosse (1970) et Ferguson (1983) montrent que les lecteurs de quotidiens américains sont friands de publicité et Lorimor (1977) observe que les journaux qui disparaissent sont ceux très pauvres en petites annonces. En termes de ventes, il est possible d'observer que les meilleures ventes des quotidiens régionaux correspondent à la publication de cahiers spéciaux à fort contenu publicitaire (immobilier, emploi…).

La relation éditeur/annonceur

Si un éditeur facturait son produit à prix coûtant, le volume des ventes resterait faible : la part de la demande potentielle qui accorde au bien une faible utilité ou qui ne dispose pas de revenus suffisants renoncerait à l'achat d'un bien jugé trop onéreux. Cette difficulté est contournée grâce à la publicité, qui permet à l'éditeur de vendre son produit à un prix inférieur à son coût de production. En fait, lorsque les annonceurs publicitaires sont intéressés par les lecteurs du journal, ce dernier devient un support publicitaire qui véhicule un message (informatif et/ou persuasif) vers les lecteurs.

La logique de l'annonceur est extrêmement simple. Telser (1966) explique qu'il accepte d'acheter un espace publicitaire (ou plus exactement une cible d'acheteurs potentiels) à partir du moment où il considère que le média utilisé lui permet de réaliser une économie au niveau des coûts de transaction, c'est-à-dire de payer un prix du message publicitaire inférieur au prix qu'il aurait dû acquitter pour atteindre la même cible sans utiliser ce support.

Mais l'efficacité d'une annonce dépend aussi de la crédibilité du support utilisé. A diffusion égale, un annonceur paiera plus cher l'insertion publicitaire dans un quotidien payant que dans un gratuit. Le tarif de l'annonce intègre alors la crédibilité du support. Pour atteindre un public spécifique, l'annonceur achète l'image de marque du support. La relation est cependant à double sens : la crédibilité d'un journal peut être affectée par les annonces insérées[3]. En résumé, la spécificité du produit provient de la confrontation des deux logiques qui sous-tendent l'existence du journal. Durieux (1991) résume alors l'ambiguïté de la confrontation des deux logiques : « *Les entreprises* (…) *cherchent à faire un profit tout en contribuant à la démocratie* ». Le choix de l'éditeur dépendra donc de ses préférences.

Le choix du journal de privilégier les recettes de ventes ou les recettes publicitaires n'est pas sans influencer la stabilité de son équilibre financier. En effet, les recettes de publicité sont extrêmement sensibles à la conjoncture économique. Les recettes de ventes se révèlent au contraire relativement stables.

Coût du premier exemplaire et rendements d'échelle croissants

La réalisation d'un journal fait supporter aux éditeurs d'importants coûts fixes qui tiennent au financement du premier exemplaire. Rosse (1978) évalue à 40% la part du coût du premier exemplaire dans le coût total pour les quotidiens à faible diffusion. En se fondant sur la même méthode, on obtient des chiffres de 50% dans la presse quotidienne régionale et de 60% dans la presse hebdomadaire régionale (Le Floch, 1997). Les entrepreneurs de presse conçoivent donc un prototype qu'ils doivent ensuite dupliquer. Compte tenu des moyens initiaux engagés, le coût de reproduction du prototype demeure faible. Les industries caractérisées par de tels coûts bénéficient de rendements d'échelle croissants, puisque leur coût moyen de production diminue à

---

[3] La loi du 29 juillet 1881 autorise à l'éditeur de presse le refus d'insérer une publicité (sous réserve qu'il n'abuse pas de cette prérogative pour nuire à l'annonceur).

mesure que la production augmente. Cependant, les coûts fixes entravent la concurrence et favorisent l'émergence d'oligopoles ou de monopoles lorsque le marché est trop étroit.

La survie des titres à moyen terme nécessite d'avoir une taille efficiente, i.e. une zone de production où la firme opère en situation de rendements constants. Norton & Norton (1986) et Le Floch (1997) ont montré dans le cas de la presse quotidienne qu'il existait une zone de rendements croissants que les firmes devaient atteindre puis dépasser pour durer. La réalité montre qu'il n'existe pas une seule taille, mais une zone de production efficiente.

La taille minimale varie évidemment en fonction du type de presse, i.e. en fonction des coûts supportés. En effet, une différence importante dans les coûts provient de la fréquence de l'activité d'impression, évidemment beaucoup plus forte pour un journal que pour un magazine mensuel. De surcroît, la consommation de quotidiens est volatile en raison des cycles bien établis (hebdomadaire, saison) et du caractère aléatoire de l'information. Aussi le quotidien se retrouve dans l'obligation et d'intégrer l'activité d'impression, ce qui grève le coût du premier exemplaire, et de maintenir des capacités de production excédentaires. Ces contraintes n'existent pas pour un magazine qui passe un contrat avec un imprimeur indépendant, et réduit de la sorte ses coûts fixes. La taille minimale efficiente en est alors réduite et l'entrée sur le marché est facilitée.

Les particularités de la presse quotidienne

La vente à perte des quotidiens

Kaldor (1950) classe la presse dans la catégorie des biens subventionnés. Il considère qu'un bien est subventionné lorsque son prix de vente ne permet pas au fabricant de couvrir le coût de production. Dans le cas de la presse, cette pratique est théoriquement possible grâce aux recettes publicitaires. La publicité (bien subventionneur) permet d'équilibrer la perte supportée par la vente d'information à un faible prix (bien subventionné).

Le raisonnement précédent est donc valide sous l'hypothèse de la fixation d'un prix de vente inférieur au coût de production d'un journal. Qu'en est-il réellement ? Le principe de la tarification d'un prix de vente inférieur au prix de revient est largement admis par tous, même s'il n'est pas vérifié dans tous les cas. L'importance de la sous-tarification du prix de vente des quotidiens régionaux ne fait quasiment pas de doute. L'exemple du quotidien régional *L'Alsace* est représentatif de la situation du secteur. La lecture du tableau 1 montre aussi clairement que la pratique d'un prix de vente inférieur au coût total de production ne signifie pas que les journaux réalisent des pertes. En l'occurrence, la marge brute est ici supérieure à 10%.

Recettes totales	**7,37**	**100%**	**Charges totales**	**6,56**	**100%**
Divers	0,15	2	Matières premières	1,04	15

Publicité	3,54	48	Expédition	1,35	21
Ventes	3,68	50	Commercial	0,30	5
			Technique	1,77	27
Bénéfice	0,81		Rédaction	1,56	24
Marge (%)		12,3%	Administration	0,54	8

Tableau 1 : **Recettes et charges d'un quotidien régional en MF (*L'Alsace*, 1989)**
Source : ***L'Echo de la Presse*, suppl. mai 1990**.

Faut-il en déduire que cette pratique prévaut pour tout type de presse ? Autrement dit, la publicité permet-elle de réduire le prix de vente d'un journal ? Pour ce qui est de la presse quotidienne, les études empiriques tendent à relativiser l'impact de la publicité sur le prix de vente. En fait, toutes choses égales par ailleurs, la publicité joue plus sur la pagination (publicitaire, mais aussi rédactionnelle) que sur le prix de vente. Le constat est encore plus net dans le cas de la presse magazine où aucune étude n'a réussi à montrer une quelconque relation entre publicité et prix de vente (Soley, 1987 et 1989), même si la publicité continue à jouer un rôle important sur la profitabilité des titres.

L'argument essentiel avancé pour justifier la différence observée entre la presse quotidienne et la presse magazine est la présence des coûts fixes plus forte dans la presse quotidienne en raison de l'intégration de l'activité d'impression.

Les économies de gamme dans la presse quotidienne régionale

Le secteur de la presse quotidienne régionale présente une spécificité intéressante pour expliquer la tendance à la concentration des marchés. L'éditeur de *Ouest-France* ne vend pas le même bien sur l'ensemble de sa zone de diffusion. Il propose quarante éditions différentes destinées chacune à une zone géographique spécifique. L'éditeur de presse quotidienne régionale est donc engagé dans une activité multiproduits.

La multiproduction permet au producteur de réaliser des économies de gamme. Il est possible d'identifier ici deux sources principales d'économies : l'acquisition de rotatives et l'utilisation de l'information. L'information est un input qui, une fois utilisé dans une édition, peut servir à nouveau, sans coût supplémentaire, dans une autre édition. Les informations régionales servent par exemple à l'ensemble des éditions régionales. Comme une partie des pages imprimées chaque jour sont communes à l'ensemble des éditions, le journal bénéficie d'économies d'échelle sur la production de ces pages. Ainsi, un éditeur proposant quarante biens différents s'avère économiquement plus efficace que quarante éditeurs produisant chacun un bien différent. C'est ce qui explique les stratégies de restructuration des titres des grands groupes de presse (Hersant et Hachette) : restructuration de *Presse-Océan*, du *Courrier de l'Ouest* et du *Maine Libre* par le groupe Hersant en 1997 ; fusion du *Provençal* et du *Méridional* en 1997, restructuration de *Var Matin* et de *Nice Matin* en 1998.

La modélisation de l'entreprise de presse

Corden (1953) est le premier économiste à proposer une analyse modélisée de l'entreprise de presse en situation de monopole. A partir de son expérience d'éditeur, il cherche à expliquer les mécanismes économiques de base auxquels sont confrontés les éditeurs qui doivent atteindre l'équilibre financier afin de pouvoir survivre. Son modèle sera complété et présenté de façon plus formalisée par Bucklin, Caves et Lo (1989) et Blair et Romano (1993).

La demande de journal

Ces modèles identifient les facteurs explicatifs de la demande de journal. Les déterminants structurels du marché sont le degré de concurrence, la taille de la population, ainsi que les préférences des lecteurs. Si l'on admet raisonnablement la stabilité à court terme de ces déterminants structurels, la variation de la quantité diffusée q s'explique par trois facteurs sur lesquels les éditeurs peuvent agir : le prix de vente p, le volume de publicité inséré dans le journal a et l'effort rédactionnel e : $q = Q(p,a,e)$. Cette demande est supposée décroissante avec le prix, première hypothèse habituelle évidemment corroborée par les faits (Le Floch, 1998b). La seconde hypothèse pose que la demande est une fonction croissante du volume publicitaire ($Q_a > 0$). Bien que cette hypothèse semble a priori inacceptable (la publicité serait une gêne pour le lecteur), des travaux américains lui ont donné un fondement empirique (Rosse, 1970 ; Ferguson, 1983). La demande est enfin supposée une fonction croissante de l'effort rédactionnel – qui est donc une mesure indirecte de la qualité.

La demande d'espace publicitaire

La demande d'espace publicitaire a dépend du tarif publicitaire t et de la diffusion q du titre : $a = A(t,q)$. La demande est ici logiquement une fonction décroissante du tarif publicitaire. Enfin, la demande d'espace publicitaire est d'autant plus forte que la diffusion du support est importante. Ces hypothèses sont soutenues par tous les travaux empiriques d'origine étrangère. Mais, comme l'hypothèse $Q_a > 0$, elles n'ont pu être testées académiquement en France en raison de l'absence de données disponibles sur la quantité d'espace publicitaire vendue.

Pour boucler le modèle, on retiendra une hypothèse simple (qui est suffisante dans ce cadre pour montrer l'interaction des deux marchés) : le coût de production du journal est croissant avec la diffusion, la publicité et l'effort.

La fonction de profit de l'entreprise de presse est alors la suivante :

$$\pi = p.q + t.n - C(q,a,e).$$

Le décideur cherche alors à déterminer les niveaux optimaux de p, t et e qui lui permettent de maximiser le profit sous les contraintes de demande de journal et de publicité.

Accroître la diffusion… grâce à la publicité

Corden raisonne ensuite en supposant que l'éditeur joue à court terme uniquement sur l'effort rédactionnel. Il suppose, toujours à partir de l'observation, que l'éditeur ne joue pas sur le prix de vente pour accroître la diffusion, ce qui revient implicitement à supposer que l'élasticité-prix de la demande est faible. L'augmentation de la diffusion n'est alors possible qu'en améliorant la qualité de l'information. Mais, en raison de la loi des rendements décroissants (ou plus techniquement de la concavité de la relation entre le niveau d'effort et de diffusion), il existe un niveau d'effort optimal au-delà duquel il n'est plus possible d'accroître la diffusion.

Les recettes publicitaires viennent vers le support dans des proportions bien déterminées. Corden suppose en effet que l'élasticité du volume de publicité à la diffusion est inférieure à un, i.e. que le volume publicitaire croît dans des proportions inférieures à la diffusion. Autrement dit, l'annonceur valorise moins le lecteur supplémentaire.

Quel est alors l'impact de la publicité sur l'équilibre financier ? Il est a priori double. La publicité permet d'abord de réduire la taille minimale efficiente. Elle permet ensuite à l'éditeur de continuer à chercher à accroître la diffusion de son titre par un effort rédactionnel, stratégie qu'il ne pourrait pas mettre en œuvre en l'absence de publicité. C'est le paradoxe que soulève Guéry (1992) en écrivant que « *gagner des lecteurs peut conduire à la faillite* » !

Bucklin, Caves & Lo (1989) confirment formellement le résultat fondé maintenant, non plus sur l'effort rédactionnel, mais sur une baisse du prix de vente. Le faible prix de vente assurant un niveau de diffusion optimal ne peut être atteint qu'en raison de la recette supplémentaire engendrée par la hausse du volume publicitaire. Ce qui revient à dire que la hausse de la diffusion par une baisse du prix n'est possible que tant que l'annonceur continue à valoriser le lecteur supplémentaire.

Au total, l'interdépendance des marchés de la diffusion et de la publicité apparaît nettement. La publicité n'est donc pas nécessairement néfaste à la diffusion. En effet, même dans le cas où les consommateurs ont une aversion pour la publicité, celle-ci a un impact positif sur la diffusion par le biais de la baisse du prix de vente.

Barrières à l'entrée et familles de presse

Une typologie des barrières à l'entrée

Les caractéristiques économiques de la presse font que la concurrence et le dynamisme du secteur dépendent de façon cruciale de l'importance relative des barrières à l'entrée. Compte tenu de l'hétérogénéité des titres de presse, il n'est pas possible de considérer que l'ensemble des marchés se retrouve dans une situation homogène caractérisée par des barrières à l'entrée identiques. Le tableau 2 présente une tentative d'évaluation des facteurs potentiellement explicatifs des barrières à l'entrée selon le type de presse.

	Pqr	Pqn	Phr	Pm
Economies d'échelle	+ +	+ +	+ +	+
Economies de gamme	+ +			
Coûts irrécupérables technologiques	+ +	+ +		
Coûts irrécupérables non-technologiques	+ +	+ +	+ +	+
Marché potentiel	+		+	+ +
Publicité	+	+	+	+

Tableau 2 : **Barrières à l'entrée et familles de presse**

Les colonnes Pqr, Pqn, Phr et Pm correspondent respectivement à la presse quotidienne régionale, à la presse quotidienne nationale, à la presse hebdomadaire régionale et à la presse magazine. Plus le nombre de croix est élevé, plus les barrières à l'entrée sont importantes.

Les barrières à l'entrée dans la presse proviennent à la fois de la nature du bien, de la technologie, de la nature de la demande et de la taille du marché.

La nature du bien explique la possibilité d'observer deux sortes de barrières. Le coût du premier exemplaire nécessite d'atteindre la taille minimale efficiente. Si cet objectif est nécessaire, il n'est pas suffisant pour que l'entrée soit profitable. En effet, la publicité a tendance à se concentrer sur les titres-leaders du marché.

Les barrières à l'entrée dépendent aussi de la technologie utilisée. Ce type de barrière est important dans la presse quotidienne. Chaque quotidien présente un format particulier lié à la rotative utilisée. Les matériels ne sont donc pas interchangeables entre journaux. Dans une industrie caractérisée par la difficulté de revendre rapidement une technologie spécifique, les firmes supportent des coûts irrécupérables qui rendent l'entrée problématique. Afin de réduire les coûts irrécupérables technologiques (et par extension la taille minimale efficiente nécessaire pour survivre), *InfoMatin* avait fait le choix d'être imprimé sur les rotatives du *Monde*.

Les barrières à l'entrée dépendent aussi de la nature de la relation existant entre le lecteur et le support. Plus le lecteur est attaché à un titre, plus l'entrée sera difficile sur ce marché. Le degré d'attachement est un actif spécifique sur lequel le journal peut agir par une politique de contenu. L'observation des comportements sur les marchés confirme que les lecteurs sont captifs, c'est-à-dire qu'ils mettent du temps à se déplacer vers un nouveau support, même si celui-ci est proposé à un prix inférieur. Cependant, si cette barrière est très forte dans la presse quotidienne et hebdomadaire, elle semble l'être beaucoup moins dans la presse magazine.

Pour finir, les barrières à l'entrée dépendent de la taille du marché potentiel. La variable pertinente pour évaluer l'effectivité de cette barrière selon les marchés est le

taux de pénétration : plus la diffusion rapportée au public visé est importante, plus l'entrée est difficile. A cet égard, l'entrée sur le marché de la presse quotidienne nationale (taux de pénétration faible) devrait être plus facile que sur certains marchés de la presse magazine qui apparaissent saturés. De la même façon, la création de titres de presse hebdomadaire régionale peut s'expliquer par des marchés insuffisamment couverts par la presse quotidienne régionale.

La presse quotidienne : des marchés très concentrés avec peu d'entrées

Au regard de la typologie sur les barrières à l'entrée, le secteur de la presse quotidienne régionale semble réunir tous les facteurs qui rendent l'entrée potentiellement très difficile. Qu'en est-il ? Les marchés sont-ils réellement concentrés ?

Les autorités concurrentielles estiment généralement qu'un marché peut être qualifié de monopole lorsque la part de marché des quatre premières firmes est supérieure à 50%. Les marchés de la presse quotidienne régionale présentent la particularité de dépasser ce seuil dans tous les cas de figure. Une analyse fine des marchés permet en effet de vérifier qu'au mieux il existe un maximum de trois journaux sur le même marché.

Une remarque s'impose au sujet de la mesure de la concentration. La loi de 1986 prévoit qu'aucun groupe de presse ne peut détenir plus de 30% du marché de la presse quotidienne. Or le calcul de la concentration sur ce pseudo-marché pose un double problème. La loi assimile, ce qui ne va pas de soi, presse quotidienne régionale et presse quotidienne nationale. Or, ces biens ne sont au mieux que des substituts imparfaits. La loi se trompe aussi sur la nature des biens en question lorsqu'elle considère implicitement que le marché de la presse quotidienne régionale est le marché national. Dans son avis de 1987 sur les pratiques d'abaissement sélectif de prix dans le secteur de la presse quotidienne d'information locale, le Conseil de la concurrence rappelle avec raison que le marché pertinent pour appréhender le degré de concentration est le marché local d'une édition.

Les travaux menés sur la presse quotidienne locale ou nationale sont unanimes sur le sujet : que ce soit en Autriche ou en Irlande (Grisold, 1996), en Grande-Bretagne (Sparks, 1995), aux Etats-Unis (Bagdikian, 1990) ou en France (Le Floch, 1997), la concentration est très forte et l'entrée problématique. Non seulement, les entrées sont très rares mais les parts de marché restent très stables. Au vu de ces résultats concordants, on comprend mieux pourquoi les particularités réglementaires nationales (i.e. les mesures spécifiques qui ont pu être prises pour empêcher la concentration) sont largement gommées par les forces économiques en œuvre dans le secteur.

La presse magazine : des marchés concentrés dynamisés par des entrées

Si les conclusions concernant la presse quotidienne régionale sont solides et bien établies, il est a priori beaucoup plus difficile d'arriver à un ensemble de résultats aussi homogènes dans le cas de la presse magazine. Celle-ci est en effet caractérisée par son

extrême diversité. Il est néanmoins possible au regard des faits de considérer que les barrières à l'entrée sont moins fortes dans la presse magazine. Chaque année, des centaines de titres sont lancés : pour l'année 1997, on en dénombre plus de cinq cents. Il est vrai que la barrière technologique est moins importante que pour d'autres types de presse dans la mesure où les titres ne sont pas contraints de maîtriser leur outil de production. Si, au total, on fait le solde des titres créés et disparus, on observe quasiment pour chaque année une création nette de titres.

Le dynamisme du secteur de la presse magazine peut s'expliquer en partie par l'entrée de groupes étrangers (Prisma Presse, Emap) qui ont fait profondément évoluer les pratiques des éditeurs.

Plusieurs raisons permettent de comprendre pourquoi la concurrence des groupes étrangers s'est portée vers les marchés de la presse magazine. La première raison tient à l'interdiction qui était faite jusqu'à un passé récent à un actionnaire étranger d'être majoritaire dans un quotidien français. La deuxième raison est économique : elle est liée au comportement des firmes. L'entrée se réalise toujours dans des industries au fort potentiel de profit. Or les profits de la presse magazine sont en moyenne largement supérieurs à ceux de la presse quotidienne. La dernière raison est liée à l'histoire du secteur. Dans leur volonté d'ériger en 1945 un système concurrentiel facilitant la survie des petits journaux, les autorités ont mis en place un système de distribution non discriminant, qui n'a pas d'équivalent dans les autres pays et que les entreprises étrangères ont l'opportunité d'utiliser dans les mêmes conditions que les titres français[4].

Le dynamisme des marchés ne doit pas laisser penser que le marché de la presse magazine est parfaitement concurrentiel. Si le marché se compose de plusieurs centaines de firmes éditrices, les six premières détiennent plus de 75% des parts de marché. Ce qui suffit au regard des autorités concurrentielles à considérer que le secteur est monopolistique.

Les leviers stratégiques des entreprises de presse écrite

La spirale «diffusion/prix de vente» ou l'analyse de l'élasticité-prix

Selon Todorov (1990) et Cluzel (1996), la désaffection des lecteurs à l'égard de la presse écrite est liée pour beaucoup aux prix trop élevés des journaux. Qu'il s'agisse de la presse allemande, anglaise ou américaine, les prix pratiqués par les grands quotidiens sont nettement inférieurs aux prix français. Une simple comparaison des prix entre la France et la Grande-Bretagne est édifiante : l'achat de *Libération*, de *La Croix*, du *Figaro* et du *Monde* revenait en 1994 à 25 francs ; l'achat de quatre quotidiens de qualité en Grande-Bretagne (*Guardian*, *Telegraph*, *Independent* et *Times*) coûtait 8,70 francs, alors même que la guerre des prix lancée par Rupert Murdoch n'avait pas

[4] La loi Bichet du 2 avril 1947 assure l'égalité de traitement entre les différents titres.

débuté ! Ainsi, la forte élasticité-prix de la demande serait le facteur explicatif principal de la fuite du lectorat des quotidiens français.

L'explication de la désaffection du lectorat fondée sur la dépendance de la demande au prix ne peut cependant être étendue sans nuance à l'ensemble des catégories éditoriales. Il convient donc de s'interroger sur la sensibilité de la demande au prix des autres catégories de presse. A cet effet, considérons tout d'abord le marché de la presse magazine. Les Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne ont réalisé en 1994 une étude visant à mesurer l'impact du prix des magazines sur la demande, tous segments de presse confondus (presse féminine, presse de télévision, presse sportive, presse pour les enfants, etc.). Dans l'ensemble, sur un échantillon de 359 titres, le lecteur achète en moyenne les titres les moins chers. L'élasticité-prix de la demande est donc significative. Cependant, lorsque les titres sont regroupés par famille de presse ou par tranche de prix, on constate alors que ce ne sont pas les titres les moins chers qui sont systématiquement les plus achetés. C'est le cas notamment des titres du segment «nature, tourisme et gastronomie», où l'on constate que la demande est loin de se porter systématiquement sur les magazines les moins chers.

De même, l'ensemble des études académiques montre très clairement que la demande des quotidiens régionaux, aussi bien en France qu'aux Etats-Unis, est relativement inélastique au prix (Lewis, 1995 ; Le Floch, 1998). Ces résultats ne signifient pas que les lecteurs ne réagissent pas à une hausse du prix de vente : l'estimation de l'élasticité-prix de la demande de quotidiens régionaux en France montre qu'une hausse du prix de vente de 10% entraîne toutes choses égales par ailleurs une baisse de la diffusion de 6%. Mais, et c'est là un élément important pour un éditeur, la hausse du prix de vente lui permet d'améliorer ses recettes de vente (même si la diffusion diminue). Ainsi, pour faire face à des chocs affectant les coûts des journaux (hausse du prix du papier) ou les recettes publicitaires (en cas de récession), l'éditeur agit sur la variable du prix pour restaurer l'équilibre financier.

Si les études n'aboutissent pas toutes à prouver l'existence d'une demande élastique au prix, elles conduisent cependant à penser qu'il existe une corrélation appréciable entre le prix de vente des publications et leur diffusion. C'est pourquoi il apparaît raisonnable de retenir la relation prix/diffusion comme un premier levier stratégique utilisé par les entreprises de presse. Ce lien est fonction des relations entre les lecteurs et les éditeurs.

Volume de publicité, diffusion et taux de pénétration

Selon Furhoff (1973) et Engwall (1981), il existe un mécanisme d'entraînement réciproque entre la diffusion d'un titre de presse et la publicité. Furhoff considère un duopole asymétrique constitué de deux journaux de taille différente en termes de diffusion. Le journal dont la diffusion est la plus importante attire davantage d'annonceurs ce qui a en retour pour effet de lui attirer davantage de lecteurs et donc d'accroître sa diffusion (en raison par exemple d'une amélioration de la qualité du journal), au détriment du journal de plus petite taille qui décline. Ce déclin de la

diffusion du concurrent accélère la fuite des annonceurs pour lesquels le titre présente maintenant moins d'attrait. Le journal à faible diffusion est alors entraîné dans un cercle vicieux, et voit ses parts de marché s'éroder au profit du journal leader. Au final la concentration de l'industrie de la presse apparaît inéluctable.

Les conclusions de la théorie sont validées par les faits dans uniquement deux tiers des marchés de la presse quotidienne régionale où existe une situation concurrentielle (Le Floch, 1997). La logique de la monopolisation sous-jacente au cercle vertueux de Furhoff n'est en fait pas systématique pour deux raisons. Le journal en seconde position sur un marché pourra chercher à différencier son produit (en l'occurrence en se spécialisant géographiquement ou thématiquement) afin de continuer à attirer les annonceurs intéressés par une cible spécialisée. La logique du cercle vertueux semble aussi s'arrêter à partir du moment où l'effort du leader pour gagner en diffusion n'est plus compensé par une hausse du tarif publicitaire. Autrement dit, et même si le prix de vente des quotidiens est inférieur à leur prix de revient, la croissance de la diffusion peut être une source de pertes financières pour l'éditeur lorsque les annonceurs ne sont plus intéressés par le lectorat supplémentaire.

Le lien entre diffusion et volume de publicité doit être également nuancé par la prise en compte de la nature du lectorat des journaux. Un annonceur peut chercher à vendre son produit à une catégorie particulière de clients. Dans ce cas, il importe davantage que le journal touche une proportion importante de cette clientèle spécifique, plutôt qu'un grand nombre de lecteurs dont seule une fraction très faible sera intéressée par ce produit. Ainsi, il peut être utile de faire de la publicité pour un produit lié à une activité sportive dans un magazine consacré à cette activité plutôt que dans un quotidien à large tirage (sauf dans le cas où celui-ci proposerait des pages thématiques destinées à des publics spécifiques) : en définitive, la cible visée est mieux atteinte dans le premier cas que dans le second. Il n'y a donc pas que la diffusion qui compte pour l'annonceur, mais aussi le taux de pénétration du journal sur la cible visée. Gustafsson (1978) prend l'exemple du quotidien suédois (*Stockholms Tidningen*) qui dominait le marché en termes de diffusion mais qui n'a pas pu s'imposer auprès des annonceurs sur le marché local, parce que son concurrent direct (*Dagens Nyheter*) bénéficiait d'un taux de pénétration supérieur sur la cible visée, ce qui lui a permis en définitive d'augmenter à la fois ses recettes publicitaires et son tirage.

Diffusion et prix de l'encart

En s'appuyant sur le concept de taux de pénétration, Bénesteau et Laurette (1987) dépassent le mécanisme économique précédent pour mettre en évidence le lien entre la diffusion d'un journal et le prix de l'encart publicitaire. Grâce à une diffusion et à un taux de pénétration élevés de ses titres, l'entreprise de presse dispose d'un pouvoir de négociation auprès des annonceurs qui s'adressent à elle et acquiert ainsi la possibilité d'exercer un contrôle partiel sur le prix de l'espace publicitaire vendu. C'est pourquoi le taux de pénétration et la diffusion des titres constituent, conjointement, un second levier stratégique pour l'entreprise éditoriale.

Empiriquement, la variable explicative la plus importante du tarif publicitaire est la diffusion d'un titre. Mais le pouvoir de l'éditeur dans la fixation du prix dépend du degré de concentration sur son marché (Le Floch, 1995). Dans la pratique, la marge de manœuvre des éditeurs est néanmoins réduite en raison de la pression concurrentielle exercée par les autres médias.

En résumé, trois mécanismes de base caractérisant l'économie de la presse apparaissent clairement :

- le lien prix de vente/diffusion, reflet de la sensibilité de la demande du lectorat au prix proposé par l'éditeur ;

- le lien diffusion/volume de publicité, reflet de la relation existant entre le lecteur et l'annonceur concernant la demande de ce dernier en fonction de la cible atteinte ;

- et enfin, le lien diffusion/tarif publicitaire, reflet de la relation existant entre l'éditeur et l'annonceur, et qui concerne, quant à elle, la dépendance du prix de l'encart vis-à-vis du pouvoir de négociation de l'éditeur.

Les grandes stratégies éditoriales

Dans un marché à structure oligopolistique, la théorie économique distingue traditionnellement deux types de stratégies, suivant que les entreprises manipulent les prix afin d'attirer la clientèle des concurrents, ou qu'elles sélectionnent leurs gammes de produits, afin d'affaiblir la concurrence en prix en différenciant leurs produits par rapport à ceux des concurrents.

La stratégie en prix

La stratégie en prix pour un éditeur de presse consiste à attirer de nouveaux lecteurs en offrant le journal à un faible prix. L'engagement dans cette stratégie suppose une élasticité-prix de la demande supérieure à 1. Le processus enclenché est alors une augmentation de la diffusion consécutive à une baisse des prix, attirant dans le même temps les annonceurs du fait, précisément, d'une diffusion plus grande. C'est la stratégie développée par le groupe Prisma Presse en France lors du lancement du magazine *Capital*.

Le marché de la presse économique non-quotidienne était en 1994 occupé par 15 titres qu'il est possible de regrouper en deux catégories. Le premier segment de marché inclut 10 titres (*L'Entreprise*, *A pour Affaires*, *l'Expansion, Alternatives Economiques, Capital, Challenges, Défis, Enjeux les Echos, Entreprendre, Le Nouvel Economiste, Valeurs Actuelles*) consacrés à l'économie dans son ensemble, orientés vers les préoccupations des chefs des petites et moyennes entreprises. Le prix de vente moyen par numéro de ce segment est de 24,6 francs pour une diffusion moyenne de 91.487 lecteurs, 116 pages de publicité en moyenne par numéro et un taux d'abonnement moyen de 74,6%. Le second segment comporte 5 titres (*Investir*, *La Vie Française*, *le Journal des Finances* et *Mieux Vivre votre Argent*) consacrés à la presse patrimoniale et financière. Les éditeurs de ces titres ont opté pour une stratégie de même type que les

éditeurs des publications précédentes : un taux d'abonnement relativement élevé (73% d'abonnés en moyenne) et un prix de vente au numéro moyen de 20 francs. La diffusion moyenne de ce sous-segment de marché est d'environ 135.000 exemplaires pour 80 pages de publicité par numéro.

Le lancement de *Capital* procède d'une politique stratégique significativement différente. L'éditeur choisit un prix de vente nettement inférieur à la moyenne (15 francs contre 24,6 francs) qui va se concrétiser par une diffusion largement supérieure à la diffusion moyenne du marché (326.464). Lancé par Prisma Presse fin 1991, au moment de la forte récession des investissements publicitaires dans les titres de presse, le groupe a tenté de s'affranchir du marché publicitaire en ciblant sur un lectorat beaucoup plus large. Sous l'effet du lancement du titre, la presse économique dans son ensemble a connu de nombreux bouleversements (rachats, fusions, disparitions de titres), mais aussi un repositionnement des titres en place en termes de prix de vente au kiosque autour de *Capital* devenu le titre pivot du marché.

La stratégie en produits

Cette stratégie consiste pour une firme à positionner de façon adéquate ses produits dans l'espace des caractéristiques des produits correspondant aux segments de marché sur lesquels elle opère. Deux types de stratégies en produits peuvent être distingués : la stratégie de spécialisation et la stratégie de prolifération.

La stratégie de spécialisation

Dans cette première stratégie, la firme concentre son activité sur un seul segment de marché. A l'intérieur de ce segment, elle propose aux consommateurs une gamme de titres qui sont concurrents entre eux, dans le seul but d'empêcher de nouvelles entreprises éditrices de se positionner elles-mêmes sur le même segment de marché. Ce faisant, la firme peut être amenée à se concurrencer elle-même puisque les produits vendus sont des substituts directs des produits qu'elle vend déjà ; auquel cas la création d'un nouveau produit dans la gamme se fait aux dépens de ses produits déjà vendus ! Il se peut aussi que le nouveau produit crée une nouvelle demande qui s'adjoint à celle des produits existants. La stratégie de spécialisation crée ainsi une barrière à l'entrée aux entrants potentiels, pour lesquels la niche correspondante n'est plus rentable.

Un exemple typique de l'usage de cette stratégie sur le marché éditorial correspond à la préemption du marché de la presse magazine féminine par Robert Hersant. En 1989, l'éditeur rachète le magazine *Jours de France*, et lance quelques mois plus tard *Jour de France Madame* et *Madame Figaro bis*. Sous couvert de répondre à des nouvelles lectrices, qui n'achetaient pas *Madame Figaro*, Hersant choisit de saturer la niche de marché sur laquelle le titre est positionné afin d'éviter qu'un concurrent potentiel ne s'y installe. Cette stratégie correspond à celle appliquée par le groupe Prisma Presse en septembre 1998 sur le marché de la presse «people» : afin de rendre plus difficile l'entrée d'un groupe espagnol qui lance un hebdomadaire *Oh là* (dont le contenu est basé sur l'original espagnol), l'éditeur de *Voici* et de *Gala* lance aussi un hebdomadaire

Allo… On retrouve cette stratégie chez Hachette et Bayard Presse qui se partagent le marché de la presse pour enfants, en multipliant le nombre de titres offerts, évitant ainsi qu'une firme postulante pénètre ce segment de marché.

La stratégie de prolifération

A l'opposé, la stratégie de prolifération consiste à se positionner sur plusieurs segments de marché différents, puisque leurs demandes sont distinctes. Une telle stratégie est adoptée dans la presse régionale par les groupes Hersant et Hachette. Quand un éditeur achète plusieurs journaux à vocation régionale, la demande de l'un d'eux ne dépend pas de la demande des autres. Dans ce cas, on parle de prolifération stratégique.

Cependant, il y a lieu de remarquer que les stratégies en prix et en gamme de produits ne sont généralement pas indépendantes l'une de l'autre. Il est clair en effet que, lorsqu'une stratégie de spécialisation est choisie, les titres sont concurrents directs les uns des autres : la réduction de l'un des prix dans la gamme peut alors avoir un effet substantiel sur la demande d'un autre dans la même gamme. En revanche, quand la stratégie en produits est du type «prolifération», l'élasticité-prix croisée entre deux produits dans la gamme est beaucoup plus faible, pour ne pas dire nulle. Dans ce cas, la firme multiproduits est en «multi-monopole», puisqu'elle est en monopole sur chacun des produits de la gamme. Cette situation n'est pas éloignée de l'analyse de concurrence spatiale proposée par Hotelling (1929), la concurrence en prix entre deux firmes localisées dans l'espace devient d'autant plus faible qu'elles sont éloignées l'une de l'autre (Gabszewicz, 1994).

Quelques enseignements tirés de l'analyse des comportements des entreprises de presse quotidienne régionale en matière de diffusion

L'analyse des stratégies des entreprises de presse quotidienne régionale est intéressante dans la mesure où les comportements concurrentiels sont adoptés dans un contexte de recherche d'économies d'échelle et d'économies de gamme. Comment opèrent alors les firmes dans un secteur où aucun lancement réussi de quotidien régional n'a été observé depuis de nombreuses années dans la quasi-totalité des pays industrialisés ?[5]

Verrouiller le marché de la publicité

Les recettes publicitaires représentent environ 40% du chiffre d'affaires des entreprises de presse quotidienne régionale. Parmi ces recettes, il est possible de distinguer la publicité selon son origine : 85% des recettes proviennent des annonceurs locaux contre 15% pour la publicité extra-locale.

Les comportements des journaux en matière de collecte de publicité se comprennent alors aisément. Les quotidiens régionaux ne se concurrencent pas sur le plan de la publicité extra-locale. Ils proposent au contraire des couplages comme le 66-3 (la possibilité d'effectuer un investissement publicitaire simultanément dans tous les quotidiens régionaux). Leur argument est alors de proposer un support intéressant permettant de concurrencer les autres types de presse et de média. Ce type de campagne publicitaire s'adresse en effet à une cible potentielle très importante de plus de 20 millions de lecteurs. Les accords entre quotidiens régionaux s'inscrivent donc clairement dans le cadre d'une concurrence intermédia.

Mais les enjeux les plus importants concernent la publicité locale. La recherche de ces recettes nécessaires à l'équilibre financier d'un titre pousse les journaux à mener une stratégie visant à verrouiller ce marché. La concurrence intermédia existe aussi sur le plan local (gratuits, prospectus, affichage, radio...). Elle incite alors les entreprises à se diversifier dans le souci de conserver leurs parts de marché publicitaire. Les principaux groupes de gratuits sont ainsi contrôlés par les quotidiens régionaux.

Dans le même esprit, les quotidiens cherchent à réduire une concurrence trop vive qui serait néfaste sur le plan des recettes publicitaires. Les journaux procèdent alors à la constitution de couplage publicitaire visant à supprimer les effets dévastateurs d'une concurrence en prix. Lorsqu'en 1993, après un accord de 25 ans, le couplage publicitaire *Presse-Océan*/*Ouest-France* prend fin, les tarifs publicitaires proposés aux annonceurs ont chuté dans des proportions très importantes (Le Floch, 1995).

Dans la pratique, il s'avère aujourd'hui que les couplages publicitaires de ce type sont très rares. Les deux titres appartenaient à des propriétaires différents, mais la

---

5 Picard (1997) montre que dans le cas des Etats-Unis aucune création directe n'a pu être réussie. A l'inverse, Thompson (1986) rapporte des exemples d'entrée réussie en Irlande.

concurrence continuait à s'exercer sur le plan de la diffusion. En fait, on observe aujourd'hui la constitution de couplages publicitaires entre journaux appartenant à un même groupe. La stratégie adoptée par des éditeurs comme Hachette et Hersant est de constituer des groupes régionaux attirant les annonceurs.

Contrairement au cas de la publicité extra-locale, la création des couplages renforce encore la difficulté d'entrer sur le marché. Les entrées ne sont alors possibles qu'à une échelle réduite, ce qui permet de comprendre pourquoi l'entrée se réalise plus facilement sur les marchés de la presse hebdomadaire régionale.

Les choix stratégiques en matière de diffusion

L'absence de guerre des prix

Le marché de la presse quotidienne britannique est caractérisé depuis cinq ans par une politique de prix active qui semble porter ses fruits en matière de diffusion. Pourquoi les quotidiens français ne se lancent-ils pas dans une telle stratégie ? En fait, c'est parce qu'ils supposent que la demande est élastique au prix. Or il n'y a, a priori, aucune raison de considérer que cette hypothèse est validée. Au contraire les travaux empiriques montrent que l'élasticité est faible (Lewis, 1995), même si on peut constater dans certains cas des élasticités comprises entre 0,5 et 0,8 (Le Floch, 1998). D'un point de vue économique, il est donc rationnel que les décideurs ne pratiquent pas une politique de réduction du prix de vente. Simplement, on note que certains d'entre eux, comme *Le Parisien*, se lancent dans une politique de maintien du prix de vente facial. Mais, dans un contexte d'inflation faible, cette politique ne peut être efficace que sur le long terme (en supposant une inflation de 1%, un journal de 4,50 F qui maintient son prix de vente sur un an voit son prix de vente réel réduit uniquement de 5 centimes).

La logique sous-jacente à la guerre des prix lancée par Murdoch est alors très simple. En effet, lorsque la demande est insuffisamment élastique, une baisse de prix génère une perte de chiffre d'affaires qui ne peut être comblée que par une hausse des recettes publicitaires. La recherche d'une diffusion supérieure ne peut alors se faire que sous l'hypothèse d'une valorisation des acheteurs supplémentaires par les annonceurs. Au total, la guerre de prix a coûté au *Times* plus de 700 millions de francs. La guerre de prix relève d'un comportement de prédation visant à faire disparaître un des concurrents.

Concurrence en qualité et seuil de concentration

La structure des marchés est une variable qui n'est pas neutre dans l'explication du comportement des éditeurs en matière de diffusion. Cassaigne & Munier (1989) soulignent la forte pénétration de la presse quotidienne dans la région Ouest qui est caractérisée par le maintien de la concurrence dans les villes les plus importantes.

Il est possible de distinguer deux types de facteurs susceptibles d'influencer le niveau de la diffusion des quotidiens régionaux : d'une part, les facteurs structurels sur lesquels l'éditeur ne peut pas agir (conditions économiques, géographiques et démographiques) et, d'autre part, des facteurs économiques qui relèvent directement du comportement de l'entrepreneur de presse (qualité, choix de contenus, politique de marketing).

En effet, ces derniers ne sont pas exogènes. Si les barrières à l'entrée naturelles sont très importantes, les éditeurs peuvent s'engager dans la création de barrières à l'entrée stratégiques (politique de segmentation, politique de concentration de l'offre d'espace publicitaire). De cette façon, les journaux peuvent renforcer la configuration des marchés en adoptant des politiques visant à restreindre la pression de la concurrence extérieure. La politique de rachat des titres opérant sur leur zone de diffusion relève de cette pratique volontaire cherchant à modeler la structure des marchés en leur faveur.

Rosse (1978) rappelle que l'hypothèse la plus communément admise concernant le comportement des journaux en matière de diffusion est qu'ils recherchent le niveau de production le plus élevé pour deux raisons : d'une part parce que les tarifs publicitaires sont basés sur le niveau de la diffusion ; ensuite parce que l'importance des économies d'échelle permet d'expliquer pourquoi les journaux tirent à un nombre important d'exemplaires. Rosse conclut alors qu'«*il n'est pas surprenant que les journaux cherchent à accroître leur diffusion ! Ce qui est surprenant, c'est qu'ils ne le cherchent pas plus* ».

Malgré tout, cette hypothèse ignore un certain nombre d'autres facteurs qui permettraient d'expliquer pourquoi les éditeurs ne recherchent pas nécessairement la croissance de leur diffusion. Nous avons ainsi déterminé que le secteur de la presse quotidienne régionale semblait marqué par l'existence d'une large zone de diffusion efficiente comprise entre 50.000 et 300.000 exemplaires (Le Floch, 1997). Les journaux qui n'opèrent pas dans cette zone d'efficience ont tendance à voir leur diffusion se restreindre pour des raisons qui tiennent principalement aux pertes d'économies d'échelle générales qu'ils supportent : les petits quotidiens ne bénéficieraient pas d'économies d'échelle suffisantes au niveau de la production, tandis que les grands supporteraient plutôt des surcoûts au niveau de la distribution.

L'hypothèse de Rosse semble aussi ignorer la pratique d'une tarification du prix de vente inférieure au coût de production. Sur chaque exemplaire vendu, l'éditeur supporte une perte qui doit être comblée par des recettes publicitaires. Il ne va pas de soi qu'un annonceur acceptera de payer des tarifs publicitaires toujours plus élevés alors même qu'il existe des supports substituables.

Une analyse économétrique des déterminants de la diffusion des quotidiens régionaux apporte des éclaircissements quant à la stratégie concurrentielle des journaux (Le Floch, 1997).

Il est possible dans le cas de la presse quotidienne régionale de considérer qu'un marché est concurrentiel lorsque existent deux titres proposant une édition locale sur un marché donné. Les différentes variables introduites (part de marché du journal-leader, indice d'Herfindahl ou des variables muettes) montrent, sans ambiguïté, que la diffusion est significativement supérieure en situation de concurrence pour mesurer l'impact de la concentration des marchés.

Une analyse plus approfondie permet en outre de montrer qu'il n'existe pas une relation linéaire entre la concentration des marchés et la diffusion. La concurrence entre deux titres entraîne, dans un premier temps, une hausse de la diffusion totale jusqu'à un seuil de concentration critique ; par la suite, la relation s'inverse. Nos estimations montrent que le seuil critique semble se situer autour d'un niveau de concentration qui correspond à peu près à une part de marché de 80% (coefficient d'Herfindahl de 7.000, CR1 de 80%).

	(1)	Test de Wald	Résultats	(2)	
Constante	-1,198**			-1,555***	Constante
	(-2,06)			(-2,70)	
Log (Foyers)	1,054***			1,056***	Log (Foyers)
	(21,35)			(21,77)	
MPO	-0,171***			-0,192***	MPO
	(-3,22)			(-3,51)	
HERF40 C(4)	-0,433***	C(4)=...	270,8***	0,007	CR150 C(4)
		=C(8)=0			
	(-4,97)	C(4)=... =C(8)	24,7**	(0,09)	
HERF60 C(5)	-0,296***	C(4)=C(5)	4,8**	-0,033	CR160 C(5)
	(-3,56)	C(4)=C(6)	7,0***	(-0,46)	
HERF70 C(6)	-0,167	C(4)=C(7)	4,4**	0,239**	CR180 C(6)
	(-1,46)	C(4)=C(8)	2,8*	(2,61)	
HERF80 C(7)	-0,272***	C(5)=C(8)	18,2***	-0,013	CR90 C(7)
	(-6,28)	C(6)=C(8)	14,4***	(-0,13)	
HERF100C(8)	-0,540***	C(7)=C(8)	14,2***	-0,204***	CR100 C(8)
	(-8,73)	C(5)=C(6)=C(7)	12,7***	(-3,04)	
R² cor.	0,902			0,901	R² cor.
F-stat	103,6***			102,3***	F-stat
N	80			80	n

Tableau 3 : **Existence d'un seuil de concentration critique**

L'analyse est effectuée à partir des marchés départementaux de la presse quotidienne régionale (Le Floch, 1997). Le t de Student est donné entre parenthèses. Les astérisques ***, ** et * indiquent les seuils de signification des variables (respectivement 1%, 5% et 10%). Utilisation de la matrice de covariance de White pour calculer le *t* de Student en raison de la colinéarité des variables muettes. L'hypothèse nulle de non-linéarité de la relation entre la concentration et la diffusion est rejetée au seuil de 1%.

Variables : *Foyers* correspond au nombre de foyers dans un département ; *MPO* est une variable muette égale à 1 lorsque le journal-leader sur le marché appartient à un

groupe de presse (Hersant, Hachette) ; *HERF40* est une variable muette égale à 1 dans le cas où le coefficient d'Herfindahl serait inférieur à 4.000, etc.

L'explication de ce résultat est la suivante : lorsque la pression concurrentielle est suffisante, les journaux s'engagent dans une politique de qualité en fournissant une information locale plus détaillée que celle qu'ils proposent aux lecteurs en situation de monopole. La relation est tout d'abord positive en raison de l'avantage initial du journal leader. La théorie de la spirale de la diffusion confirme alors que l'interconnexion des marchés de la publicité et de la diffusion favorise le leader, qui va améliorer sa position sur le marché de la diffusion en bénéficiant des effets positifs du cercle vertueux «coût de production inférieur - baisse du tarif publicitaire - recettes publicitaires supérieures - hausse de la diffusion ».

Le journal-leader va réintroduire une partie des recettes publicitaires dans l'amélioration du produit qu'il propose aux lecteurs. Arrivé au point où le surcroît de recettes publicitaires, que le journal touche à la suite d'une augmentation de sa part de marché, est égal au coût supporté pour accroître la diffusion, le journal ne cherchera plus à améliorer sa diffusion par la politique décrite précédemment. Au-delà du seuil critique, le journal en seconde position risque de voir sa situation se dégrader en raison de sa relative incapacité à drainer des recettes publicitaires suffisantes pour financer un niveau minimal dans la qualité de l'information locale : le journal n'est plus un support intéressant pour les annonceurs.

Concentration de la propriété et affaiblissement de la concurrence

Le test de l'influence du monopole sur la diffusion de la presse nécessite de distinguer plusieurs situations. On peut relever trois situations monopolistiques différentes. La première est la plus traditionnelle. Le monopole absolu concerne les marchés où n'existe qu'un seul quotidien régional. La seconde situation est celle du monopole de propriété commune. La dernière configuration de monopole est celle du couplage publicitaire.

	LDIF	Test de Wald	LDIFa	Test de Wald
Constante	-4,759***		--1,809**	
	(-4,17)		(-2,68)	
Log(Foyers)	1,073***		1,058***	
	(23,74)		(18,82)	
DMON	-0,541***	c(3)=c(5)		
	(-5,79)	16,7***		
Log (Cerf)	0,361***			
	(3,04)	c(3)=c(6)		c(3)=c(4)
PROPRIETE	-0,197***	16,8**	0,137**	0,80
	(-2,92)		(2,08)	
COUPLAGE	-0,152*	c(5)=c(6)	0,201***	
	(-1,98)	0,29	(3,19)	
MPO	-0,165***		-0,142**	
	(-3,04)		(-2,09)	
R² cor.	0,910		0,912	
F-stat	131,8***		133,9***	
N	79		52	

Tableau 4 : **Effets de monopole absolu, de la propriété commune et du couplage publicitaire sur la diffusion**

Le t de Student est donné entre parenthèses. Les astérisques ***, ** et * indiquent les seuils de signification des variables (respectivement 1%, 5% et 10%). a : estimation de la relation sur l'échantillon réduit à l'ensemble des situations de monopole. En raison de la corrélation des variables muettes décrivant la structure des marchés, l'écart-type des variables et les t de Student sont recalculés à partir de la matrice de covariance de White.

Variables : *DMON* est une variable muette égale à 1 dans les départements où existe un monopole absolu ; *PROPRIETE* est une variable muette égale à 1 dans les départements où les titres appartiennent à un même propriétaire ; *COUPLAGE* est une variable muette égale à 1 dans les départements où deux titres appartenant à des propriétaires distincts réalisent un couplage publicitaire.

Le tableau 4 permet de montrer sans ambiguïté que toute situation d'entente est caractérisée par un niveau de diffusion inférieur. Si les situations de propriété commune et de couplage sont moins néfastes que celle du monopole absolu, il est possible de retenir l'idée que l'affaiblissement de la pression concurrentielle conduit les éditeurs à réduire leur effort en matière de qualité de l'information, ce qui a pour conséquence en définitive d'expliquer la faiblesse des ventes sur ces marchés.

Conclusion

A partir de cette brève présentation du secteur de la presse, il est possible de rappeler que les choix stratégiques sont naturellement influencés par la nature du bien fabriqué et par l'environnement dans lequel les firmes opèrent. L'hétérogénéité de la presse rend impossible une généralisation des comportements observés. Le seul point commun à l'ensemble des titres est lié à la nature du bien : l'éditeur va devoir choisir entre une stratégie fondée sur les ventes (et les lecteurs) et une stratégie fondée sur la publicité, sachant que les recettes publicitaires sont par nature plus volatiles que les recettes de vente.

L'organisation de l'industrie de la presse montre d'autre part qu'il n'existe pas un marché de la presse, mais plusieurs marchés fortement segmentés. Il en découle que l'analyse des comportements des firmes et la mesure de la concentration doivent être envisagés à un niveau de découpage fin des marchés.

Le dernier résultat important concerne la question de la réglementation. Un Etat ne peut ignorer les mécanismes économiques en œuvre dans un secteur sous peine de voir l'efficacité de son intervention remise en cause.

Références bibliographiques

Alexandre P. (1997), *Les patrons de presse*, Eds Anne Carrière.

Bagdikian B. (1990), *The media monopoly*, Beacon Press, Boston.

Benesteau A. et Laurette J.L. (1987), Sur la concentration de la presse française, *Revue d'Economie Industrielle*.

Blair R.D. et Romano R.E. (1993), Pricing decisions of the newspaper monopolist, *Southern Economic Journal*, 59(4).

Bucklin, Caves R.E. et Lo A.W. (1989), Games of survival in the US newspaper industry, *Applied Economics*, 21.

Cassaigne B. et Mugnier D. (1989), La presse quotidienne : évolution, constats et propositions, p.131-52, *in* IREP, *L'audience et les médias*, Les Editions d'Organisation.

Cluzel J. (1996), Rapport général (loi de finances pour 1997) sur le système d'aides à la presse, *Sénat*, n°86, tome III, annexe n°33, 21 novembre.

Corden W.M. (1953), The maximisation of profit by a newspaper, *Review of Economic Studies*, 20.

Engwall L. (1981), Newspaper competition : a case for theories of oligopoly, *Scandinavian Economic History Review*, 29(2).

Ferguson J.M. (1983), Daily newspaper advertising rates, local media cross-ownership, newspaper chains, and media competition, *Journal of Law and Economics*, 26(3).

Furhoff L. (1973), Some reflections on newspaper concentration, *Scandinavian Economic History Review*, 21(1).

Gentil B. (1997), Les entreprises de presse, *Insee Première*, Septembre.

Grisold A. (1996), Press concentration and media policy in small countries, *European Journal of Communication*, 11(4).

Guéry L. (1992), *La presse régionale et locale*, CFPJ.

Kaldor N. (1950), The economic aspects of advertising, *Review of Economic Studies*, 18.

Lacy S. (1989), A model of demand for news : impact of competition on newspaper content, *Journalism Quarterly*, 62(1).

Le Floch P. (1995), Droits de propriété et espace publicitaire dans la presse quotidienne régionale, *Revue d'Economie Industrielle*, n°74.

Le Floch P. (1997), *Economie de la presse quotidienne régionale : déterminants et conséquences de la concentration*, L'Harmattan-Syndicat de la Presse Quotidienne Régionale.

Le Floch P. (1998), L'élasticité-prix de la demande des quotidiens régionaux, *Médiaspouvoirs*, 2ème trimestre, nouvelle série, n°3.

Lewis R. (1995), Relation between newspaper subscription price and circulation, 1971-1992, *Journal of Media Economics*, 8(1).

Lorimor E.S. (1977), Classified advertising : a neglected medium, *Journal of Advertising*, 17.

Norton S.W. et Norton W.N. (1986), Economies of scale and the new technology of daily newspapers : a survivor analysis, *Quarterly Review of Economics and Business*, 26(2).

Picard R.G. (1997), Modeling the problem : de novo entry into daily newspaper markets, *Newspaper Research Journal*, 18(3-4).

Reddaway W. (1963), The economics of newspapers, *Economic Journal*, 73.

Rosse J.N. (1967), Daily newspapers, monopolistic competition, and economies of scale, *American Economic Review*, *Papers and Proceedings*, 57.

Rosse J.N. (1970), Estimating cost function parameters without using cost data : illustrated methodology, *Econometrica*, 38(2).

Rosse J.N. (1978), The evolution of one newspaper cities, *in Proceedings of the Symposium on Media Concentration*, vol.2, Bureau of Competition, Federal Trade Commission.

Rosse J.N. (1980), The decline of direct newspaper competition, *Journal of Communication*, 30.

Rosse J.N. et Dertouzos J.N. (1978), Economic issues in mass communication industries, *in Proceedings of the Symposium on Media Concentration*, vol.1, 14-15 décembre, Bureau of Competition, Federal Trade Commission.

Soley L. (1987), Does advertising subsidize consumer magazine prices ?, *Journal of Advertising*, 16.

Soley L. (1989), Does advertising lower the price of newspapers to consumers ?, *Journalism Quarterly*, 66.

Sparks C. (1995), Concentration and market entry in the UK national daily press, *European Journal of Communication*, 10(2).

Telser L.G. (1964), Advertising and competition, *Journal of Political Economy*, 72(6).

Thompson R.S. (1986), Entry and market characteristics : a logit study of newspaper launching in the Republic of Ireland, *Journal of Economic Studies*, 13(2).

Todorov P. (1990), *La presse française à l'heure de l'Europe*, La Documentation Française.

Conclusion : les métamorphoses de la concurrence

Patrice Guillotreau et Frédéric Le Roy

A l'issue de ce premier numéro des Cahiers de l'Artemis consacré à l'étude des comportements concurrentiels, la diversité des approches et des domaines d'application ne doit pas pour autant occulter tout ce qui réunit les différentes contributions. Plusieurs éléments de synthèse semblent ainsi pouvoir être dégagés.

Observer et comprendre les figures de la concurrence est une tâche éminemment complexe. Force est de reconnaître qu'il est aussi difficile de relever une certaine agressivité concurrentielle que de mettre en évidence l'existence d'une coopération entre les firmes ou une forme de domination de certains acteurs sur d'autres. Comme le rappelle M. Glais dans la préface de cet ouvrage, prendre le temps de l'observation reste un devoir de l'analyste soucieux de restituer les déterminants profonds et les effets de l'action concurrentielle.

Il est frappant de constater que les pratiques concurrentielles se métamorphosent ou renaissent sous d'autres apparences, alors même que le déterminisme des marchés ou les manœuvres d'acteurs auraient tendance à en restreindre théoriquement l'intensité. Des oligopoles qualifiés de « matures » comme ceux de l'industrie des conserves appertisées (voir les contributions de F. Le Roy et de P. Guillotreau), du ciment (H. Dumez et A. Jeunemaître) ou de la presse régionale (D. Delgay-Troïse et P. Le Floch), voire même les ententes observées notamment dans le secteur des transports maritimes (P. Cariou), parviennent rarement à étouffer toute manifestation de rivalité et de compétition.

En prenant dans l'actualité quelques exemples extérieurs à l'ouvrage, on citera pêle-mêle les grandes compagnies de transport aérien dont les lignes charters sont contestées vivement par quelques *low-cost carriers* nouvellement implantés, les banques de réseau qui voient une partie de l'offre de crédit détournée par des fabricants ou des distributeurs, les chaînes hôtelières confrontées aux chambres d'hôtes indépendantes,

les grands groupes de la pharmacie chimique impuissants devant la percée des petites entreprises *start-up* de la biotechnologie et de la génomique, etc. Il est piquant également de suivre la démonstration de C. Assens qui relève, à l'intérieur même d'une firme organisée en réseau, des éléments de preuve d'une mise en concurrence entre les filiales.

Toutefois, la capacité des acteurs à « masquer » des comportements d'entente ou à limiter l'affrontement destructeur (voir Y. Lemarchand et F. Le Roy) trouve le même écho dans leur faculté d'attaque ou de riposte stratégique pour conquérir des marchés. Les figures de la concurrence sont de moins en moins visibles ou nécessitent tout au moins des outils adaptés à leur observation. Reconnaître l'interdépendance géographique ou sectorielle des comportements concurrentiels, c'est déjà valider l'idée que l'analyse est sans valeur si elle circonscrit la compréhension de la stratégie d'un acteur à un seul segment d'activité ou à une seule aire d'influence, sans tenir compte de causes ou de conséquences multi-marchés (H. Dumez et A. Jeunemaître).

L'intensité concurrentielle paraît encore bien émoussée sur le marché de la presse quotidienne régionale si on n'intègre pas l'importance, dans l'équilibre des résultats économiques de ces firmes, du marché des annonceurs publicitaires dont les ressources peuvent être affectées à d'autres supports (D. Delgay-Troïse et P. Le Floch). Le financement des activités par les marchés financiers crée également de nouvelles conditions d'exercice de la concurrence en ce sens qu'elle rend certaines firmes plus vulnérables que d'autres en raison des exigences de rentabilité (F. Le Roy).

Les vecteurs de la rivalité ou du rapprochement entre les firmes ont changé de nature. Les simples variables prix et quantité sont loin évidemment d'embrasser la complexité des pratiques concurrentielles et les détours empruntés par les firmes. Les firmes ne s'affrontent plus seulement par clients interposés, comme on a pu le supposer par volonté excessive de simplification, mais s'opposent plus directement les unes aux autres. Les comportements concurrentiels ne sont ni aveugles, ni anonymes. Ils construisent socialement à la fois les règles du conflit et leur transgression.

L'absorption d'un concurrent préparée par la répétition soutenue d'investissements en capacités excédentaires représente à cet égard un levier d'action puissant pour réduire à terme la pression concurrentielle (F. Le Roy). Conquérir un marché en prenant le contrôle des approvisionnements et élever ainsi le coût de ses rivaux (P. Guillotreau) participe également de ces « détours de concurrence » qui échappent encore parfois à l'analyse théorique.

On aura compris que le souhait des promoteurs de cet ouvrage était de réunir des approches multiples issues de « disciplines sœurs » (M. Glais) telles que l'économie et la gestion pour tenter de conceptualiser les pratiques de concurrence, ce qui impose de simplifier les faits, sans en réduire pour autant la dimension sociale. Le dénominateur commun des recherches en sciences sociales (économie, gestion, sociologie,…) sur la question des comportements concurrentiels, réside bien dans la volonté de comprendre,

donc d'observer, les interactions sociales, plutôt que de les expliquer ou les déduire de postulats qui ne font plus l'objet de discussion critique.

M. Glais a raison cependant de rappeler les limites d'un regard pluri-disciplinaire sur ces questions. Lorsque les chercheurs en management stratégique tracent les frontières de l'observation aux décisions qui sont prises, sans la volonté de les juger, les économistes vont chercher à prolonger le raisonnement dans une direction normative afin de se prononcer sur la licéité des comportements. Même si, sur le *continuum* allant des figures de la concurrence aux ententes, le seuil apparaît bien mouvant aux économistes pour juger les situations concurrentielles, réclamant toujours plus de prudence dans l'analyse, la question de la nature « bonne » ou « mauvaise » des pratiques concurrentielles continue de retenir l'attention. Malgré cette légère divergence, la compréhension des comportements concurrentiels comme objets d'étude mérite qu'on laisse une plus large place aux forums de discussion et aux échanges de vues au sein des sciences sociales.

Table des matières

PREFACE **1**

DES VALIDATIONS ET EXTENSIONS POSSIBLES DU CHAMP D'APPLICATION DE CERTAINES PROPOSITIONS ANALYTIQUES. 14
LA NOTION D'INDEPENDANCE DE COMPORTEMENT : DE LA REALITE DE LA VIE DES AFFAIRES AUX EXIGENCES DU DROIT DE LA CONCURRENCE 17

INTRODUCTION : LA CONCURRENCE EN TANT QUE CONSTRUCTION SOCIALE **23**

CAPACITES DE PRODUCTION EXCESSIVES ET SORTIES DE MARCHE : L'EXEMPLE DU SECTEUR DE LA CONSERVE DE LEGUMES **29**

FONDEMENTS THEORIQUES 30
LES CRISES DE SURPRODUCTION DANS LE SECTEUR DE LA CONSERVE DE LEGUMES... 31
LES COMPORTEMENTS CONCURRENTIELS ENTRE 1986 ET 1990 34
LES COMPORTEMENTS CONCURRENTIELS ENTRE 1990 ET 1995 36
INTERPRETATION 39
CONCLUSION 40

CONCURRENCE ET INTEGRATION VERTICALE, UNE APPROCHE INSTITUTIONNELLE **45**

L'APPROCHE THEORIQUE DE LA CONCURRENCE PAR LES APPROVISIONNEMENTS 46
LA SITUATION OLIGOPOLISTIQUE DE L'INDUSTRIE FRANÇAISE DU THON 49
LA LUTTE ENTRE STARKIST ET PECHE ET FROID POUR LE CONTROLE DE LA COBRECAF 53
LA SITUATION DU MARCHE THONIER FRANÇAIS APRES LA LUTTE FINANCIERE POUR LE CONTROLE DE LA COBRECAF : UNE LECTURE INSTITUTIONNELLE 56
CONCLUSION 60

CONNIVENCE, DISCORDE ET SCHISME DANS UN RESEAU D'ENTREPRISES **67**

LE CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE 68
LE CADRE EMPIRIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE 72

CONCURRENCE MULTIPOINTS : UNE APPROCHE EMPIRIQUE **99**

LA CONCURRENCE MULTIMARCHES PEUT PORTER SUR LES PRODUITS OU SUR LES MARCHES GEOGRAPHIQUES. 100
LE CAS DU CIMENT 104

CONCURRENCE MULTIMARCHES ET EXISTENCE DE «MARCHES-DEVERSOIRS» 111
CONCLUSION 113

LA LIMITATION DE LA CONCURRENCE PAR LA DEFINITION D'UNE NORME : L'INTRODUCTION DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE EN FRANCE 115

LES HESITATIONS D'AVANT 1936 116
LES PROLONGEMENTS 117
DU FRONT POPULAIRE AU PLAN COMPTABLE 1947 121
CONCLUSION 125

LES ALLIANCES DE CAPACITES ENTRE OPERATEURS MARITIMES DE LIGNES REGULIERES 131

LES PRINCIPALES ENTENTES ENTRE OPERATEURS MARITIMES : DES CONFERENCES AUX ALLIANCES 132
UN MODELE D'ALLOCATION OPTIMALE DE NAVIRES 136
APPLICATION ET RESULTATS EMPIRIQUES 140

LES RIVALITES CONCURRENTIELLES DANS LA PRESSE 153

LES CARACTERISTIQUES ECONOMIQUES DE LA PRESSE EN TANT QUE BIEN 153
BARRIERES A L'ENTREE ET FAMILLES DE PRESSE 159
LES LEVIERS STRATEGIQUES DES ENTREPRISES DE PRESSE ECRITE 162
LES GRANDES STRATEGIES EDITORIALES 165
QUELQUES ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'ANALYSE DES COMPORTEMENTS DES ENTREPRISES DE PRESSE QUOTIDIENNE REGIONALE EN MATIERE DE DIFFUSION 168
CONCLUSION 174

CONCLUSION : LES METAMORPHOSES DE LA CONCURRENCE 177

TABLE DES MATIERES 181