



## **Rivaliser et coopérer avec ses concurrents : le cas des stratégies collectives « agglomérées »**

**Frédéric LE ROY**

Professeur des Universités  
E.R.F.I., Université de Montpellier I  
Faculté de gestion et de droit de l'entreprise  
ISEM, Avenue de la mer; BP 9659  
34 054 Montpellier Cedex 1  
Tél : 04 67 15 85 37 - E-mail : [f.le\\_roy@isem.univ-montp1.fr](mailto:f.le_roy@isem.univ-montp1.fr)

### **Résumé**

L'objectif de cette recherche est de mieux comprendre les stratégies collectives « agglomérées ». En se fondant sur l'étude de l'industrie de la conserve de poissons (1960 – 1990), cette étude permet, d'une part, de définir les conditions dans lesquelles ce type de stratégie peut émerger et se stabiliser, et, d'autre part, de montrer le caractère endogène de sa dissolution.

### **Mots clés**

Concurrence, stratégie collective, industrie de la conserve de poissons



## **Rivaliser et coopérer avec ses concurrents : le cas des stratégies collectives « agglomérées »**

### **1. INTRODUCTION**

Pour atteindre ses objectifs de croissance ou de rentabilité, une entreprise peut choisir d'agir individuellement ou collectivement (Astley et Fombrum, 1983 ; Baumard, 2000 ; Bresser et Harl, 1986 ; Pennings, 1981). Agir collectivement revient à chercher des partenaires qui peuvent se situer dans une relation verticale, soit les fournisseurs et les clients, et/ou dans une relation horizontale, soit les concurrents. Les alliances horizontales, qui sont à la fois les plus fréquentes et les plus instables, ont été, dans des recherches récentes, l'objet d'investigations approfondies dans une perspective essentiellement dyadique, c'est-à-dire d'alliances entre deux concurrents (Dussauge et al, 2000 ; Kogut, 1988 ; Stuart, 2000).

Mais ces alliances entre concurrents peuvent également prendre une autre forme, beaucoup moins étudiée, dénommée « stratégies collectives agglomérées » par Astley et Fombrum (1983). Ces stratégies reviennent à établir des relations de coopération à l'échelle de l'ensemble des concurrents présents dans un secteur. Par exemple, les entreprises en concurrence s'entendent pour financer ensemble des investissements de réputation, comme dans le cas des AOC ou des labels professionnels (Torre, 2002). De la même façon, ces stratégies peuvent consister en la mise en place de budget de R&D, dans le cadre d'un consortium, dont les bénéfices en termes d'innovation sont répartis sur l'ensemble des contributeurs (Browning et al., 1995).

Cette recherche se propose alors de mieux comprendre ces stratégies collectives agglomérées, soit les déterminants de leur mise en place, de leur stabilité et de leur remise en cause dans une industrie. A cette fin, l'industrie française de la conserve de poissons est étudiée de façon approfondie des années 1960 aux années 1990. Les résultats permettent de montrer, d'une part, les conditions d'émergence, de stabilité et de déclin des stratégies collectives agglomérées et, d'autre part, la dynamique propre de ce type de stratégie.

### **2. LES STRATEGIES COLLECTIVES**

Les stratégies collectives semblent devenir un mode relationnel privilégié par les entreprises dans le contexte économique contemporain (Baumard, 2000 ; Dussauge et al, 2000 ; Kogut, 1988 ; Stuart, 2000). Pour rendre compte de ce type de stratégie, Astley et Fombrum (1983) introduisent une première distinction entre les stratégies collectives de type « commensal »,



c'est-à-dire entre firmes concurrentes dans une relation horizontale, et les stratégies de type « symbiotique », c'est-à-dire entre firmes complémentaires dans une relation verticale (Astley et Fombrum, 1983). Dans une deuxième distinction, ces auteurs opposent les stratégies « directes », sous la forme d'un contrat qui définit les bénéfices économiques de chacun, des stratégies « indirectes », sous la forme de relations, formelles ou informelles, qui ne spécifient pas les bénéfices économiques des partenaires. Ces distinctions permettent d'identifier quatre types de stratégies collectives (cf. tableau 1).

Type d'association	Commensale	Symbiotique
Directe	Confédérée	Conjuguée
Indirecte	Agglomérée	Organique

**Tableau 1 : les stratégies collectives  
(adapté de Astley et Fombrum, 1983)**

Les stratégies confédérées se développent dans les environnements très concentrés, soit sur des marchés de petit nombre qui permettent des interactions directes entre les firmes. Elles prennent la forme de participations croisées, de fusions ou d'alliances dyadiques comme les joint-ventures. Les stratégies agglomérées se développent sur des marchés composés de firmes de grand nombre et de petite taille. Ces stratégies reviennent à mettre en place une coordination centralisée, sous forme de cartels ou des syndicats professionnels.

Dans les stratégies conjuguées, les firmes établissent des contrats directs pour coordonner leurs activités complémentaires, comme dans le cas des relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants. Enfin, les stratégies organiques consistent à s'engager dans des relations de réseaux entre firmes complémentaires.

Les stratégies de type confédérée ont été longuement étudiées dans les recherches sur les fusion-acquisitions entre firmes en concurrence (Shleifer et Vishny, 1991) et sur les stratégies d'alliance dyadiques (Dussauge et al, 2000 ; Kogut, 1988 ; Stuart, 2000). De la même façon, les stratégies conjuguées ont donné lieu à de nombreux travaux, qu'ils soient plus anciens, comme ceux consacrés aux filières industrielles (Chevalier, 1977), ou plus récents, notamment dans le cadre du Marketing Industriel et de toutes les recherches contemporaines sur la « supply chain ». Enfin, les stratégies collectives organiques sont longuement étudiées dans toutes les recherches portant sur les réseaux d'entreprises (Garud et Kumaraswamy, 1993 ; Wade, 1995).



Les stratégies de type agglomérées ont, jusqu'à présent, été peu étudiées dans les recherches antérieures, notamment en sciences de gestion. A de rares exceptions (Greenwood et al, 2002 ; Holm, 1995), le fonctionnement des cartels ou des syndicats professionnels est laissé à l'appréciation des économistes industriels (Scherrer et Ross, 1990) ou des historiens de l'entreprise (Hachez-Leroy, 1999). L'objet de cette recherche est alors de combler ce vide, soit de mieux comprendre, d'une part, les déterminants de la mise en place et de la stabilité des stratégies agglomérées et, d'autre part, les déterminants de la remise en cause de cette stratégie commensale.

### **3. LA METHODE DE RECHERCHE**

La méthode a consisté à étudier en profondeur un secteur d'activité, en l'occurrence le secteur de la conserve de poisson en France, des années 1960 aux années 1980. Cette approche par l'étude de cas a été considérée comme la plus appropriée par rapport à l'objectif de la recherche, qui est de construire plutôt que de tester une théorie. Le développement d'un cas doit permettre de comprendre le « comment » et le « pourquoi » de la construction d'un fonctionnement collectif à l'échelle d'un secteur (Eisenhardt, 1989; Yin, 1989). L'étude d'un seul secteur doit permettre d'obtenir une compréhension détaillée des comportements des firmes en situation de concurrence et de limiter les effets du « bruit de l'environnement » (Eisenhardt, 1989).

Conformément aux principes de l'étude de cas, la méthode a consisté à multiplier les sources de données (Eisenhardt, 1989; Yin, 1989). Les données ont ainsi été obtenues, premièrement, par des sources secondaires publiques, comme les ouvrages sur le secteur ou les revues professionnelles du secteur, deuxièmement, par des sources secondaires privées, soit les documents et archives des entreprises et des différents organismes collectifs et, troisièmement, par des sources primaires, soit des entretiens menés auprès des professionnels du secteur et des responsables de syndicats professionnels.

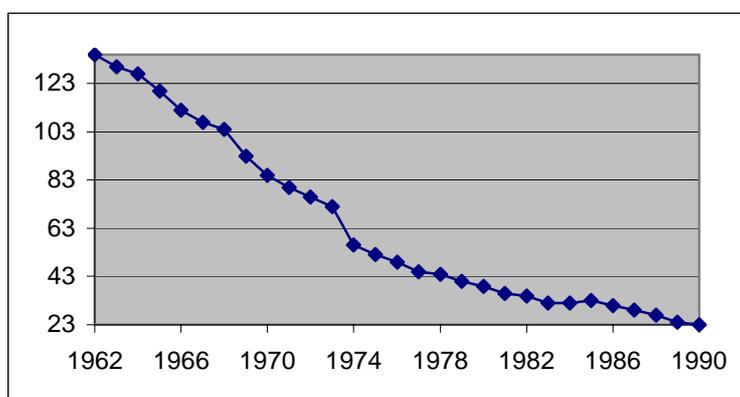
Etant donné le caractère historique de l'étude, ce sont surtout les deux premières sources de données qui ont été utilisées. Les entretiens ont essentiellement permis de confirmer les données issues des sources secondaires. La recherche d'information a continué jusqu'à ce de nouveaux documents ou de nouveaux entretiens n'apportent aucune information supplémentaire, soit jusqu'à la « saturation des données » (Strauss et Corbin, 1990).

#### 4. UNE INDUSTRIE TRES CONCURRENTIELLE

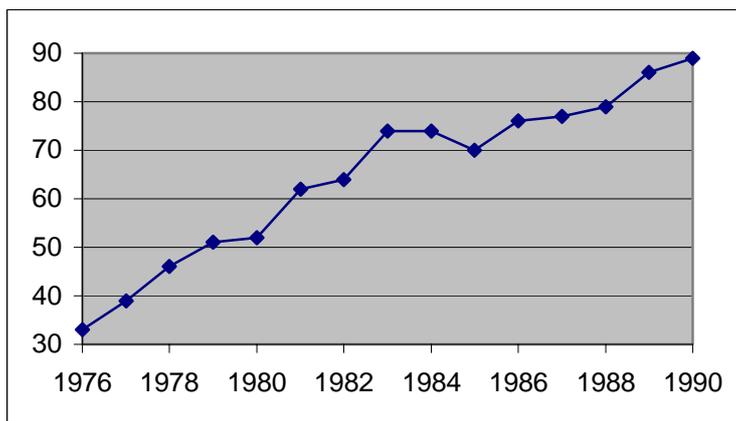
L'industrie de la conserve est née de la mise au point, à partir de 1790, du procédé de conservation des aliments par stérilisation à une température comprise entre 100 et 140°C. Appelé appertisation du nom de son inventeur, Nicolas Appert (1749-1841), ce procédé a révolutionné la consommation alimentaire car ce mode de conservation possède un grand nombre de propriétés avantageuses : la durée de conservation, qui dépasse celle de nombreuses autres méthodes, la facilité de stockage et d'utilisation, le maintien des qualités nutritives et diététiques des aliments, etc.

La technique fut progressivement améliorée avec notamment l'introduction des boîtes en étain en 1810 par l'Anglais Peter Durand et de l'autoclave (vapeur sous pression), en 1860, par le gendre de Nicolas Appert. Elle suscita tout d'abord l'intérêt de ceux qui avaient la nécessité impérieuse de conserver les aliments pendant de longues périodes, privés de l'accès aux sources de nourriture fraîche : la marine et notamment la marine militaire, les pionniers du Far West américain ou de l'Australie récemment colonisée. Son utilisation se banalisa très vite. En 1824, le Nantais Joseph Colin créait la première conserverie de sardines et de petit pois.

En 1880, pas moins de 180 fabriques alimentent le marché à l'exportation et la demande intérieure en forte croissance. A cette époque, une première crise d'approvisionnement en sardines provoque la première vague de concentration dans l'industrie de transformation, et oriente la production de conserves vers d'autres espèces, notamment vers le thon. Malgré ces difficultés, le tonnage de matières premières traité, le chiffre d'affaires et le nombre d'entreprises augmentèrent régulièrement jusqu'au milieu des années 1950, date à partir de laquelle commence un long processus de concentration qui se poursuit aujourd'hui (cf. figures 1 et 2).



**Figure 1: Nombre d'entreprises dans l'industrie de la conserve de poissons**  
(source : Chambre Syndicale de la Conserve, Division Maritime)



**Figure 2 : pourcentage de CA dans l'industrie de la conserve de poissons des entreprises de plus de 100 millions de F de CA**  
(source : Chambre Syndicale de la Conserve, Division Maritime)

Ce processus de concentration, encouragé par les pouvoirs publics,<sup>i</sup> peut être mis en évidence par la stratégie suivie par l'entreprise Saupiquet. En mars 1891, avec l'aide de négociants et de la banque Rousselot Aîné, Arsène Saupiquet crée la SA des Anciens Etablissements Saupiquet (Fiérain, 1978). Ce statut de SA est alors relativement singulier dans un secteur essentiellement composé d'entreprises aux capitaux familiaux. Cette asymétrie va permettre à Saupiquet de lever régulièrement des fonds pour financer son développement, alors que ses principaux concurrents vont connaître tour à tour des problèmes de trésorerie, notamment lors des diverses crises d'approvisionnement en matières premières.

C'est ainsi que Saupiquet va peu à peu devenir l'opérateur le plus important du secteur, en se livrant à la fois à des opérations de croissance interne et à des opérations de croissance externe, soit en rachetant ses concurrents en difficulté financière (Fiérain, 1978). En 1920, Saupiquet fait sa première opération d'acquisition, en l'occurrence celle du conserveur Peneau fondée en 1844. En 1947, Saupiquet s'associe avec trois autres conserveurs, De Clerville, Tertrais et Tirot pour fonder la Sarca, société spécialisée dans la conserve de légumes. De 1955 à 1961, plusieurs entreprises sont absorbées (Tertrais, Teyssonneau, Griffon, Delory). De la même façon, de 1960 à 1980, Saupiquet effectue le rachat d'une vingtaine d'entreprises dont Cassegrain en 1966, qui avait auparavant racheté Tirot en 1961, et dont Cinal en 1969, elle-même constituée par rachat de différents conserveurs tels que Chancerelle, de Clerville, Amieux, Béziers, la Sté française du Graal, etc.



Ce processus de croissance par acquisition ne concerne pas que le territoire français, puisqu'il se reproduit pour l'implantation à l'étranger (Charneau, 1989). En 1955, 1956 et 1957, trois groupes français installent des filiales à Dakar : Saupiquet (Nantes) fonde la Cofrapal, Guyader et Guichard (Concarneau) créent la Cica et un groupe de 5 conserveurs basques lancent Atlanco. Deux autres sociétés françaises indépendantes créent à leur tour en 1957 leur propre filiale : la Scaf et la Daco.

Ces usines se livrent une forte concurrence jusqu'en 1962 pour l'achat de la matière première. Saupiquet entreprend alors de racheter ses concurrents en prenant des parts supplémentaires dans Cofrapal, puis des parts du groupe Atlanco. Les deux usines sont regroupées en 1962 au sein de la Sapal. Les autres sociétés (Scaf, Daco, Cica) sont également absorbées, au point que Saupiquet concentre, entre 1962 et 1966, 70% des apports dakarois de thon tropical (Charneau, 1989).

L'industrie de la conserve de poissons est donc une industrie très concurrentielle, dans laquelle les sociétés familiales, de petite dimension et à faibles capacités de financement, sont absorbées par des SA comme la Compagnie Saupiquet, qui finance ses acquisitions par des capitaux mobilisés sur les marchés financiers. Il semble bien s'agir d'un secteur hyperconcurrentiel (D'Aveni, 1994 ; Le Roy, 1999, 2002), dans lequel les rapports de concurrence sont essentiellement marqués par une très forte rivalité. Or, il y a aussi un fonctionnement très collectif, du moins jusque dans les années 1980.

## **5. UNE INDUSTRIE TRES CONCURRENTIELLE**

### **5.1. LES SOCIETES ANONYMES COLLECTIVES**

L'approvisionnement en produit frais a toujours été un problème majeur pour les conserveries. La pêche à la sardine et au thon ne peut, par nature, être régulière. Aux périodes de pénuries succèdent des périodes d'excès de matières premières, ce qui se traduit par une fluctuation chronique des cours, avec des très fortes variations de prix, et des déficits d'approvisionnement des conserveries, qui sont régulièrement contraintes à fonctionner en sous-capacités.

Pour régler ce problème, les conserveurs créent, en 1918, sur l'initiative d'industriels vendéens, le Comptoir Français de l'industrie des conserves alimentaires (Cofica). Le Cofica est une société anonyme, lié par contrat avec les conserveurs pour traiter avec les pêcheurs (Decroix, 1964 ; Fiérain, 1978). Dès 1927, la Cofica et le syndicat des marins pêcheurs établissent des accords qui vont fonctionner de nombreuses années. La moitié de la pêche se



vendait à prix ferme, révisable deux fois par mois. Les conserveurs faisaient connaître aux pêcheurs leurs prévisions de production. Les pêcheurs savaient pouvoir compter sur ces commandes et approvisionnaient avec une plus grande régularité les conserveurs.

Toutefois, dans ces années d'Entre-Deux-Guerres, de nombreux conserveurs n'étaient pas associés à la Cofica et continuaient à s'approvisionner directement sur les marchés aux enchères. Ce comportement individuel perturbait la régulation du marché par le Cofica. Pour régler ce problème, le gouvernement de l'occupation en fait une institution de droit public, sous l'autorité du Comité d'organisation de l'industrie des conserves de poissons. De 1940 à 1946, le Cofica bénéficie du monopole de la répartition du poisson, des huiles et des condiments (Decroix, 1964).

Après 1946, l'appartenance au Cofica n'est plus obligatoire, mais la plupart des conserveurs en restent membres. En 1950, un autre groupement, l'Association des Conserveurs Vendéens (Acv), fondée par les dissidents du Cofica, intervient dans la région des Sables d'Olonnes et fonctionne de la même façon. Ces deux organisations de conserveurs paient le poisson au comptant aux mareyeurs puis ils se couvrent par tirage à 60 jours sur leurs adhérents. Ils sont représentés dans chaque port par un acheteur appointé qui joue le rôle d'intermédiaire entre les conserveurs et les marins pêcheurs et qui effectue les règlements et les répartition (Decroix, 1964 ; Fiérain, 1978).

## **5.2. LES COMITES INTERPROFESSIONNELS**

L'action collective se développe également pour chacune des espèces de poisson. Dès 1936, les représentants des pêcheurs et des conserveurs de thon créent le Comité Libre du Thon. Un premier contrat national est conclu sur un prix minimum. Cette initiative réussie conduit les conserveurs et les pêcheurs à la répliquer pour toutes les autres espèces de poisson. L'Etat crée alors le Comité Central des Pêches Maritimes, en 1938, pour coordonner l'action des comités interprofessionnels du thon, de la sardine, du maquereau et du hareng (Decroix, 1964).

Ces comités interprofessionnels vont voir leurs compétences et leurs pouvoirs s'étendre au point de faire perdre aux conserveurs toute initiative dans la fixation de leurs prix d'achat. Ils prennent des décisions qui ont un caractère de force obligatoire pour tous. Ces décisions portent sur la répartition des apports entre les zones géographiques et les usines ainsi que sur les prix de vente minimum et maximum. Par exemple le comité interprofessionnel du thon adopte, dans sa décision n°26, les dispositions suivantes en 1961 (Decroix, 1964) :



« Article premier – Pour la campagne de pêche 1961 le prix minimal de thon blanc ou germon est fixé à 2.53 F le kilo (...).

Article 2 – Le prix minimal du thon blanc est fixé à 2.63 F le kilo pour les achats effectués par les conserveurs ou pour leur compte (...).

Article 3 – Toutes les ventes se feront, compte tenu de ces prix : obligatoirement au port et aux enchères, même lorsqu'il n'y aura pas de criée. Dans ce dernier cas, les enchères se dérouleront selon les usages locaux.

Les ventes qui ne seront pas faites en criée devront avoir lieu entre 8 heures et 18 heures. »

De la même façon, le comité interprofessionnel du thon adopte, dans sa décision n°27, les dispositions suivantes (Decroix, 1964) :

« Article premier – La répartition des apports de thon blanc destinés à la conserve pendant la campagne 1961 sera effectué sur le plan régional proportionnellement à la moyenne annuelle des quantités de germon mises en conserve pendant la période quadriennale 1957-1960.

Article 2 – Conformément à l'article premier ci-dessus, les quotas attribués aux trois régions entre lesquelles est divisé le littoral de l'Atlantique sont les suivants :

- a) Côte Basque-Gironde ..... = 22%
- b) Vendée-Charente-Maritime ..... = 23%
- c) Bretagne méridionale (de la Loire à Camaret) .... = 55% »

### 5.3. LES SYNDICATS PROFESSIONNELS

L'action collective se développe également sous la forme de création des syndicats professionnels dans la conserve. Plusieurs fédérations sont créées dans les différentes industries de la conserve, dont la Fédération Nationale des Syndicats Français de Conserveurs des Produits de la Mer. Une refonte des organisations professionnelles amène, en 1968, à la dissolution des fédérations existantes pour aboutir à la constitution d'un organisme unique, la Chambre Syndicale des Industries de la Conserve, avec deux divisions : une division Agricole et une division Maritime (Decroix, 1965).

Comme tous les syndicats professionnels, la première activité de la division Maritime est de produire de l'information à l'attention de ses adhérents. Elle collecte l'information auprès de ses membres, sur les quantités produites, stockées, etc. et la restitue à ces mêmes membres sous forme agrégée. Au-delà de cette activité, la division maritime met en œuvre des actions



collectives dans de nombreux domaines : elle informe ses adhérents de l'évolution des réglementations, elle met en œuvre des actions de lobbying auprès des autorités publiques, qu'elles soient françaises ou européennes, etc. (Torquat, 1969, 1971, 1976).

Un des domaines majeurs de l'action collective de la division maritime est l'approvisionnement. Dans son rapport de l'année 1968, la division informe ainsi que « l'approvisionnement des usines métropolitaines (en thon tropical) s'est fait dans le cadre d'un accord contractuel avec la Sovetco<sup>ii</sup> » (Torquat, 1969). Quand les besoins d'approvisionnement en thon des conserveurs français ne sont pas satisfaits par ces accords, la division maritime négocie avec la Marine Marchande pour pouvoir importer du thon étranger. Ainsi, dans le même rapport, il est indiqué que « les besoins manifestés par les Conserveurs s'étant révélés (...) largement supérieurs aux possibilités de la pêche, il nous a fallu recourir à l'arbitrage de la Marine Marchande pour équilibrer les commandes avec la production<sup>iii</sup>. »

Un autre domaine de l'action collective est l'activité de promotion de l'industrie. La division Maritime a mis en place, une Commission de Propagande, qui est chargé de promouvoir la consommation du thon par les ménages français. Dès 1959, cette Commission confie des études de marché, de motivation, de segmentation, etc., à des cabinets spécialisés. A partir de ces études, la Commission finance des campagnes de communication collectives. Par exemple, toujours dans le rapport de l'année 1968, il est noté qu'une agence de publicité a défini un programme « dont la stratégie avait pour but de rendre le Thon « Dynamique, moderne, léger » et en faire un élément de consommation courante. » Ce cabinet définit un slogan qui a marqué des générations de consommateurs « Toujours frais, toujours prêts, le Thon c'est bon » (Torquat, 1969).

L'ensemble du programme de publicité a coûté à la Commission de Propagande des dépenses de l'ordre de 1 400 000 francs en 1961. Ces dépenses sont financées par une Taxe de Propagande, imposée à ses adhérents par le Comité Interprofessionnel du Thon. Cette taxe est décidée par le comité du thon et affectée à la Commission Propagande de la division Maritime. Par exemple, le comité interprofessionnel du thon prend la décision suivante en 1961 (Decroix, 1964) :

« Article 9 – Sur le produit des ventes, à l'exception toutefois de celles effectués pour les besoins de la marée fraîche, un prélèvement de 3 F par kilo de thon sera effectué pour le financement du Fond de Propagande des Conserveurs de Thon. Ce prélèvement est à la charge



exclusive du conserveur. Il est opéré par les criées ou les organismes d'achat quand ils existent. »

Les montants alloués aux campagnes de publicité sont fonction des tonnages produits par les conserveurs. Quand il y a une sous-production, essentiellement du fait d'approvisionnements insuffisants en thon, la Commission de Propagande n'hésite pas à annuler des campagnes initialement prévues. Par exemple, pour l'année 1970, le rapporteur de la division estime que « en raison de la conjoncture actuelle, notre Commission de Propagande a estimé qu'il était sage (...) de ralentir l'effort publicitaire (...) et de maintenir seulement une action de « Public Relations. » A cet effet, le Comité Interprofessionnel du Thon a décidé de ramener le montant de la taxe à 0.01 F<sup>iv</sup> à partir du premier janvier 1971 » (Torquat, 1971).

Inversement, quand la consommation est inférieure aux quantités produites par les conserveurs, la Commission de Propagande n'hésite pas à renforcer l'effort publicitaire. Par exemple, dans le rapport d'activité de l'année 1975, le rapporteur estime que « c'est précisément la situation très inquiétante que présentait le marché au début de 1975, avec notamment des stocks très importants de conserves de thon ainsi que de thon congelé (...) qui a incité les producteurs de thon à entreprendre avec nous (...) une action d'envergure exceptionnelle. Les producteurs en effet, acceptèrent de financer un programme spécial à concurrence d'un million de francs » (Torquat, 1976).

## **6. LES DIFFICULTES ET LA FIN DES STRATEGIES AGGLOMEREES**

### **6.1. LES DIFFICULTES DES STRATEGIES AGGLOMEREES**

Le fonctionnement collectif centralisé pour l'approvisionnement de conserveries ne va pas sans poser un certain nombre de problèmes. Ainsi, le rapporteur de la division maritime note que, pour l'année 1969, la pêche devrait mettre sur le marché 50 000 tonnes de thon d'Afrique, offre qui risque de dépasser les besoins des conserveurs. Il considère alors que « il sera plus utile que jamais si nous voulons maintenir son équilibre (du marché), de suivre de très près ses réactions et de mettre en œuvre des mesures appropriées afin de ne pas remettre en cause une organisation patiemment élaborée (...) » (Torquat, 1969).

Des tensions semblent apparaître dans les rangs des conserveurs, notamment pour l'approvisionnement en thon germon, quand le rapporteur admet, toujours dans le rapport de l'année 1969, que « un système de répartition, quel qu'il soit, suscite toujours des critiques passionnées, il est courant d'entendre d'une part qu'il cristallise l'Industrie de la Conserve et freine le développement des Entreprises dynamiques, d'autre part qu'il favorise



exclusivement les grandes Entreprises. » La division maritime se voit alors dans l'obligation de justifier de son action collective en reprenant les propos du Groupe Pêche du Comité Interprofessionnel du Thon, qui affirme que « le régime des années précédentes avait le mérite, non seulement d'assurer aux producteurs des garanties de prix et d'absorption des apports, mais aussi d'éviter la spéculation. Les mesures adoptées ont ainsi permis, grâce à leur respect, d'éviter une flambée des prix qui aurait pu être inévitable du fait de la faiblesse des apports » (Torquat, 1969).

Il en est de même pour l'approvisionnement en thon tropical. Dans son rapport sur l'année 1970 (Torquat, 1971), la division maritime admet que « les cours du thon, sur le marché international, n'ont cessé de monter, la production ne pouvant satisfaire la demande. » Par suite, « une certaine tendance s'était manifestée pour l'abandon de la politique contractuelle à un prix ferme afin de préparer l'entrée de la France dans le Marché Commun et faciliter ainsi la possibilité à notre industrie de recourir, si besoin était, à des approvisionnements étrangers. Mais les pêcheurs et les armateurs ont préféré maintenir les bases de l'organisation en vigueur (...) avec garantie d'absorption de la part de la Conserve et prix ferme. »

Même en situation d'approvisionnement correcte en quantités, les tensions deviennent de plus de plus forte au fur et à mesure que le différentiel de compétitivité entre les armateurs français et leurs concurrents européens s'accroît. Les sociétés d'armement françaises au thon tropical connaissent ainsi de très fortes difficultés, au début des années 1970, qui se traduisent par des désarmements de navires et des cessations d'activités. La situation est si difficile que le gouvernement français, en accord avec Bruxelles, décide, en 1975, de la fermeture des frontières françaises à l'importation de thon (Torquat, 1976).

Cette fermeture des frontières n'étant applicable qu'aux seuls conserveurs de thon français, leurs concurrents étrangers, essentiellement italiens, peuvent s'approvisionner à des coûts beaucoup plus faibles sur les marchés mondiaux. Les conserveurs français ont donc à supporter des surcoûts d'approvisionnement. La situation semble d'autant plus injuste aux yeux des conserveurs que les surplus que les armateurs français ne peuvent écouler sur le marché français sont revendus à leurs concurrents étrangers, à des prix inférieurs à ceux qui leur sont imposés par le comité et les syndicats professionnels (Torquat, 1976).

## **6.2. LA FIN DES STRATEGIES AGGLOMEREES**

Plusieurs causes expliquent la fin des stratégies agglomérées dans les années 1980. La première est l'entrée de nouveaux concurrents dans le secteur de l'armement. Ainsi, pour le



thon, il est noté dans le rapport de la Confédération Française de la Conserve<sup>v</sup>, pour l'année 1985, que « certains pays de l'Amérique Latine, comme le Mexique, le Venezuela et l'Equateur, se sont intéressés à la pêche thonière avec des coûts de production très faibles. Il en est résulté d'une part, la disparition des senneurs des Etats-Unis ou leur passage sous d'autres pavillons et d'autre part, une mise à la disposition du thon d'un tonnage supérieur à la demande des acheteurs » (Confédération Française de la Conserve, 1986).

Plus précisément, le Mexique passe d'une production de 31 000 tonnes en 1979 à 78 000 tonnes en 1984 et le Venezuela passe de 3 000 tonnes à 53 000 tonnes (Marcille, 1986). Cet afflux de matières premières sur les marchés mondiaux crée une tendance à la baisse des cours que ne peut pas suivre la pêche thonière française. Cet afflux est d'autant plus pressant que les Etats-Unis, pour sauvegarder leur industrie nationale, décident de fermer leurs frontières à toute importation de thon, ce qui renforce l'excès d'offre de thon sur les marchés mondiaux. Le différentiel de prix entre les cours mondiaux du thon et les prix fixés aux conserveurs français les incite à remettre en cause de façon très sérieuse la régulation collective des approvisionnements.

Le deuxième facteur de remise en cause profond du fonctionnement collectif est l'entrée de nouveaux concurrents internationaux dans le secteur de la conserve. Les nouveaux concurrents les plus directs sont les armateurs et conserveurs espagnols et portugais, qui entrent dans le Marché Commun en 1986, avec des coûts de production très inférieurs à ceux des armateurs et conserveurs français.

Au-delà des frontières européennes, le rapporteur de la Confédération Française de la Conserve constate, en 1986, que « la Thaïlande principalement, mais également les Philippines, se sont intéressés à la mise en conserve du thon et ont réussi une certaine pénétration sur le Marché Européen, spécialement en Grande Bretagne. Ceci en raison des prix extrêmement bas proposés par ces pays de l'Asie du Sud-Est » (Confédération Française de la Conserve, 1986).

L'exemple de la Thaïlande est le plus spectaculaire. Alors que ce pays ne produit aucune conserve de thon en 1980, sa production s'élève à 84 000 tonnes en 1985, ce qui en fait le troisième producteur mondial derrière les Etats-Unis et le Japon, et le premier exportateur dans le monde (Marcille, 1986). A une échelle moindre, le Mexique voit sa production passer de 15 000 tonnes en 1980 à 27 000 tonnes en 1985, les Philippines de 11 000 tonnes à 22 000 tonnes, Taiwan de 0 à 12 000 tonnes et l'Equateur de 5 000 à 14 000 tonnes (Marcille, 1986).



L'abaissement progressif des barrières douanières dans le cadre des différents « rounds » du GATT ne fait qu'aggraver la situation. Elle devient dramatique à la fin des années 1980, avec des arrivages très importants de conserves de thon provenant du Sud-Est asiatique, vendues 50% moins chers. La Chambre Syndicale se tourne vers la CEE pour demander la mise en œuvre d'une « clause de sauvegarde », en estimant que le droit de douane de 24% est insuffisant pour sauver l'industrie européenne de la conserve de poissons. Seule la distinction faite en 1988 entre le « thon au naturel », l'albacore, produit par les industriels français, et le « thon à l'eau », le listao, produit par les concurrents internationaux, permet de sauver l'industrie française de la conserve de thon de la disparition complète.

Dans ce contexte, la campagne de promotion collective organisée au milieu des années 1980, avec le slogan « le thon, le steak de la mer » est la dernière du genre. Les conserveurs se mettent à communiquer uniquement sur leurs propres marques. De la même façon, les stratégies collectives d'approvisionnement sont abandonnées par les conserveurs, qui reviennent aux pratiques de l'entre-deux-guerres, qui consistent à se présenter seul sur les marchés de matières premières.

Le fonctionnement collectif du secteur finit de se désintégrer complètement avec l'implantation directe de deux groupes étrangers dans les secteurs de l'armement et de la conserve français (Guillotreau et Le Roy, 2000). En 1981, Starkist, filiale du groupe Heinz, fait l'acquisition de la société Paul Paulet à Douarnenez, qui commercialise les marques Petit Navire et Parmentier. En 1992, le groupe marocain Ona signe un accord de partenariat avec l'Union des Coopératives des Pêcheurs de France (Ucpf) pour créer une nouvelle société, Pêcheur de France, à la fois armateur et conserveur. En 1993, l'Ona fait l'acquisition de la société Pêche et Froid, également à la fois armateur et conserveur. Enfin, en 1994, Starkist et l'Ona prennent le contrôle de la Cobrecap, qui est la principale société d'armement au thon française, ce qui marque la fin de toute stratégie collective à l'échelle du secteur (Guillotreau et Le Roy, 2000).

## **7. IMPLICATIONS**

### **7.1. LES CONDITIONS DE VIABILITE DES STRATEGIES AGGLOMEREES**

La mise en évidence des évolutions dans l'industrie de transformation des produits de la mer permet de mieux comprendre les déterminants de la mise en place et de la remise en cause de stratégies de type agglomérées. Depuis la naissance de l'industrie au dix-neuvième siècle, les conserveurs sont exposés à une incertitude forte sur leurs approvisionnements en matières



premières. Dans un premier temps, cette incertitude est acceptée par tous les acteurs comme un élément de la rivalité concurrentielle.

Puis, confrontés à des crises d'approvisionnement qui amènent certains d'entre eux à la faillite, les industriels acceptent, pour la plupart, de perdre leur liberté d'approvisionnement au profit d'une coordination collective. Sur ce marché de grand nombre, la stratégie collective prend la forme de stratégie agglomérée, soit la forme de création d'organismes centralisés, comme le Cofica, le Comité du Thon, etc., qui prennent des décisions sur les prix et les quantités, décisions qui s'imposent à leurs adhérents.

Ces stratégies agglomérées ne concernent pas que le problème de l'approvisionnement, puisque, dans le cas du thon tropical, pour stimuler une demande qui en est à ses débuts, les industriels n'hésitent pas à s'imposer collectivement une taxe qui permet de financer une campagne de publicité et de promotion annuelle. Ce système collectif est si bien accepté par tous que la division maritime peut, quand une stimulation de la demande semble nécessaire, augmenter les budgets de promotion en levant de nouvelles taxes sur les conserveurs.

En suivant l'exemple de l'industrie de la transformation des produits de la mer, les conditions de mise en place de ce type de stratégie agglomérée seraient les suivantes.

- 1. L'industrie est constituée d'un grand nombre de firmes de petite taille. Ce grand nombre empêche la coordination directe de toutes les firmes présentes dans le secteur et conduit à confier à une ou plusieurs organisations centralisées un certain nombre de fonctions, en l'occurrence les fonctions d'approvisionnement et de promotion de l'industrie.
- 2. L'industrie a un fort potentiel de croissance. Les stratégies collectives agglomérées ont été d'autant plus fortes dans la conserve de poissons que le produit était nouveau et la consommation à développer. La conserve de thon tropical, dont la production commence dans les années 1950, a ainsi été celle qui a été l'objet de la stratégie collective agglomérée la plus pro-active, à travers les actions de la Commission de Propagande dont l'objectif était de créer un comportement d'achat.
- 3. L'industrie est caractérisée par une incertitude très forte sur une variable clé de l'environnement, incertitude qu'il n'est pas possible de réduire individuellement. En l'occurrence, aucun conserveur n'avait les moyens de réduire seul l'incertitude sur ses approvisionnements.
- 4. L'industrie est un espace relativement clos du fait de fortes barrières réglementaires à l'entrée. Le marché français de la conserve de poisson est resté pendant très longtemps protégé par des barrières douanières prohibitives, ce qui permettait d'impliquer tous les



acteurs dans la stratégie agglomérée (s'il le faut par la force du droit comme pendant l'Occupation).

Quand ces conditions ne sont plus réunies, ce qui se produit au fur et à mesure du développement du secteur, les incitations à suivre une stratégie agglomérée deviennent beaucoup plus faibles, ce qui conduit à l'adoption de stratégies plus individuelles ou à d'autres types de stratégies collectives.

- 1. La première évolution est la constitution d'un oligopole. Le long processus de concentration, commencé dans les années 1960, se concrétise dans les années 1980 par la domination d'un petit nombre de firmes de grande taille, soit actuellement Saupiquet, Paul Paulet et Pêcheurs de France, qui sont elles-mêmes des filiales de grands groupes internationaux, respectivement le Bolton Group, Heinz et l'Ona.
- 2. La deuxième évolution est la fin de la période de croissance du marché français, qui se concrétise dans les années 1980 par des taux de croissance comparables à celui du PIB. La conserve de thon est devenue un achat ancré dans les comportements de consommation courants des consommateurs. Le problème est maintenant d'attirer la demande en faible croissance vers ses propres produits, en développant des politiques de marque, de publicité et de promotion propres.
- 3. La troisième évolution est la possibilité de réduire individuellement l'incertitude liée aux approvisionnements par l'intégration verticale. En augmentant leur taille et en entrant dans le capital de groupes internationaux, les conserveurs ont acquis des moyens suffisants pour développer leur propre flotte, soit par croissance interne, c'est-à-dire en construisant leurs propres navires, soit par croissance externe, c'est-à-dire, en faisant l'acquisition de sociétés d'armement. Il faut alors noter que la stratégie d'acquisition est facilitée par la concentration des sociétés d'armement : prendre le contrôle de la Cobrecaf, comme l'a fait Starkist en 1994, revient à s'approprier une société qui assure 40% de la pêche au thon tropical française.
- 4. Enfin, la quatrième évolution est l'ouverture progressive de l'espace de concurrence par l'abaissement des barrières tarifaires, à la fois dans le cadre de la CEE et dans celui des rounds successifs du GATT. Les contraintes de compétitivité et les opportunités de se fournir individuellement à de meilleures conditions deviennent si fortes qu'elles incitent à ne plus fonctionner collectivement entre conserveurs français.



## 7.2. DES STRATEGIES QUI CONTIENNENT LEURS FACTEURS DE REMISE EN CAUSE

Au-delà de la mise en évidence des conditions de mise en place et de remise en cause des stratégies agglomérées, il est possible d'induire du cas étudié une dynamique dans laquelle les stratégies collectives agglomérées contiennent leurs propres germes de remise en cause. En effet, comme le soulignent Bresser et Harl (1986), les stratégies agglomérées sont mises en place pour réduire l'incertitude liée aux situations d'interdépendance horizontale.

Cette réduction d'incertitude se concrétise par le transfert de fonctions à un organisme centralisé, soit par une diminution de l'autonomie des firmes. En d'autres termes, les stratégies agglomérées font perdre de la flexibilité aux firmes qui les suivent. Elles créent une rigidité qui ne permet pas de s'ajuster aux évolutions de l'environnement (Bresser et Harl, 1986).

Dans le cas étudié, cette rigidité se ressent lors de l'entrée de nouveaux concurrents dans l'industrie de la pêche au thon tropical. La forte production de ces nouveaux entrants entraîne des baisses de prix très importantes sur le marché mondial du thon. Or les conserveurs français, qui sont tenus de s'approvisionner auprès des armateurs français, ne peuvent pas bénéficier de ces baisses de prix alors que leurs concurrents internationaux ne s'en privent pas. Un différentiel de compétitivité se crée et devient très dur à supporter lors de l'abaissement des barrières douanières.

Comme le soulignent Bresser et Harl (1986), les stratégies collectives agglomérées créent des zones relativement protégées des brusques ajustements de marché. Dans ces zones protégées, les firmes sont en situation de moindre incertitude, ce qui leur profite à court et moyen terme, mais les conduit, à long terme, à être moins compétitives que les firmes qui sont exposées aux simples mécanismes de marché. Quand la concurrence se généralise, c'est-à-dire, quand les firmes suivant des stratégies agglomérées sont confrontées aux firmes suivant des stratégies individuelles, le différentiel de compétitivité met en danger la survie des premières.

Le paradoxe est que ce sont justement les zones protégées par les stratégies collectives qui deviennent l'objet de convoitise pour les nouveaux entrants. En effet, ces zones sont l'occasion de réaliser des « sur-profits » par rapport à la simple situation de marché. Ces sur-profits n'incitent pas les firmes en place aux ajustements nécessaires en termes de gains de compétitivité par rapport aux concurrents hors de la zone. Les entrants potentiels sont donc tentés de profiter de ces sur-profits tout en étant plus compétitifs que les firmes en place.



Quand les dispositions réglementaires le leur permettent, ces firmes entrent sur le marché avec des coûts de production très inférieurs à ceux des firmes en place et menacent directement leur survie. En l'occurrence, sur le marché français, ces entrées se produisent au cours des années 1980, avec des prix inférieurs de 50% à ceux des conserveurs français, et seule la mise en place d'une nouvelle réglementation sur le thon tropical peut leur permettre de sauver leurs positions.

Les stratégies agglomérées contiennent donc en elles-mêmes des facteurs de fragilisation des firmes qui les suivent. Plus les firmes tentent de s'affranchir des mécanismes de marché en confiant des fonctions comme l'approvisionnement ou la promotion à des organisations centralisées, plus elles retardent les ajustements de compétitivité nécessaires et, donc, plus elles s'exposent, un jour ou l'autre, à être confrontées à un différentiel de compétitivité qui menace directement et brusquement leur survie.

## **8. CONCLUSION**

L'objectif de cette recherche était de mieux comprendre les stratégies collectives agglomérées (Astley et Fombrum, 1983 ; Bresser et Harl, 1986). L'étude des comportements des firmes dans l'industrie française de la conserve de poissons des années 1960 aux années 1990 permet, d'une part, de définir les conditions dans lesquelles ce type de stratégie peut émerger et se stabiliser et, d'autre part, de montrer le caractère endogène de son processus de sa dissolution.

Ces résultats ne doivent être compris que dans le cadre des limites de l'étude, qui sont celles de toutes les recherches fondées sur des études de cas. A priori, les résultats ne sont vrais que pour le cas étudié ou pour des secteurs d'activité aux caractéristiques proches (Yin, 1989). Il faudrait donc mener de nouvelles recherches pour étendre le champ de validité des résultats en étudiant des secteurs analogues à celui de la conserve de poisson en France ainsi que des secteurs très différents.

De façon générale, il conviendrait de poursuivre les recherches dans trois directions. Une première série de questions porte sur les déterminants de l'apparition d'une stratégie agglomérée. Les quatre conditions identifiées dans cette recherche ne sont sans doute pas les seuls facteurs qui expliquent l'émergence et la stabilisation de ce type de stratégie. Des éléments comme la proximité socio-économique des acteurs ou l'antériorité des relations entre les acteurs devraient sans doute jouer un rôle important.



Une deuxième série de questions porte sur les modalités de mises en œuvre des stratégies agglomérées. Le fonctionnement des structures identifiées dans cette recherche (syndicats professionnels, comités ou SA collectives) est encore relativement mal connu. De la même façon, ces structures n'épuisent certainement pas toutes les formes que peuvent prendre les stratégies agglomérées. Il faudrait donc continuer à s'interroger sur les formes anciennes et contemporaines que prend ce type de stratégie.

Une troisième et dernière série de questions porte sur les implications en termes de performance des stratégies agglomérées. Il est ainsi possible de se demander si un des enseignements majeurs de l'étude est qu'il ne faut pas pousser les stratégies agglomérées trop loin. Il semble indispensable, comme le recommandent explicitement Bresser et Harl (1986), de maintenir une concurrence minimale entre les firmes qui suivent ce type de stratégie collective. Quel est alors le bon équilibre entre coopération et compétition pour maintenir sa compétitivité sur le long terme ? Seules de nouvelles recherches permettront de répondre à cette question.

## 9. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Astley W.G. et Fombrun C.J. (1983), "Collective strategy: social ecology of organizational environments", *Academy of Management Review*, Vol. 8, n°4, p. 576-587.
- Baumard, P. (2000), *Analyse stratégique, mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Dunod, Paris, 2000.
- Bresser, R.K. et Harl, J.E. (1986), "Collective Strategy : Vice or Virtue ?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, n°2, p. 408-427.
- Browning L.D., Beyer J.M. et Shetler J.C. (1995), "Building cooperation in a competitive industry: SEMATECH and the semiconductor industry", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, n°1, p. 113-151.
- Charneau D. (1989), *Dynamique de la filière française du thon depuis 1945*, Thèse pour le Doctorat ès Sciences Economiques, Université de Bordeaux 1, Bordeaux.
- Confédération Française de la Conserve (1986), *Conserves des produits de la pêche maritime en 1985*, Rapport Economique.
- Chevalier J.M. (1977), *L'économie industrielle en question*, Paris, Calmann-Levy.
- D'Aveni R. (1995), *Hypercompetition*, Paris, Vuibert.
- Decroix J.L. (1964), *Le développement de l'industrie française de la conserve*, Paris.



- DiMaggio, P. J et Powell W. W. (1983), “The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, Vol. 48, p. 147-160.
- Dussauge P. Garette B. et Mitchell W. (2000), “Learning from competing partners: outcome and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia”, *Strategic management Journal*, Vol. 21, n°2, p. 99-126.
- Eisenhardt K. (1989), “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, 14, 4, p. 532-550.
- Fiérain J. (1978), *La restructuration de la conserverie à Nantes*, Centre de Recherche sur l’Histoire de la France Atlantique, Université de Nantes, Enquêtes et documents, tome 4.
- Garud R. et Kumaraswamy A. (1993), “Changing competitive dynamics in network industries : an exploration of Sun Microsystems’ open system strategy”, *Strategic management Journal*, Vol. 14, n°5, p. 93-109.
- Granovetter, M. (1985), “Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness”, *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n°3, 1985, p.481-510.
- Greenwood R., Suddaby R. et Hinings C.R. (2002), “Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields”, *Academy of Management Journal*, vol.45, n°1, p. 58-80.
- Guillotreau, P. et Le Roy F. (2000), « La guerre du thon ou l’élévation des coûts des concurrents par l’intégration verticale », *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, n°62, p. 53-62.
- Hachez-Leroy (1999), *L’aluminium français, l’invention d’un marché*, CNRS Editions, Paris.
- Holm P. (1995), « The dynamics of institutionalization : transformation processes in Norwegian fisheries », Vol. 40, n°3, p. 398-422.
- Kogut B. (1988), “Joint-ventures : theoretical and empirical evidence”, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, n°4, p. 319-332.
- Le Roy, F. (1999), *Stratégie militaire et management stratégique des entreprises, une autre approche de la concurrence*, Economica, Paris.
- Le Roy F. (2002) (ed.), *La concurrence : entre affrontement et connivence*, Vuibert, Paris.
- Marcille J. (1986), « La pêche thonière mondiale, situation actuelle et essai de prospective », *La Pêche Maritime*, mai, 1986, p. 332-336.



- Pennings, J.M. (1981), “Strategically Interdependent Organizations”, in *Handbook of Organizational Design*, Nystrom P.C. and Starbuck, W.H. (eds.), Oxford University Press, New York, 1, p. 433-455.
- Scherrer, F. M. et Ross, D. (1990), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Boston: Houghton Mifflin.
- Shleifer, A. et Vishny, R.W. (1991), “Takeovers in the ‘60s : evidence and implications”, *Strategic Management Journal*, 12, Special Issue, p. 51-59.
- Strauss A. and Cobin J. (1990), *Basics of Qualitative Research*, Newbury Park: Sage.
- Stuart T.E. (2000), “Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rate in a high-technology industry”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n°8, p. 791-812.
- Torquat A. (1969), *Rapport sur l’activité de l’industrie des conserves de poissons en 1968*, Chambre Syndicale Nationale des Industries de la Conserve, Division Maritime.
- Torquat (1971), *Rapport sur les activités de la Chambre Syndicale Nationale des Industries de la Conserve au cours de l’année 1970*, Chambre Syndicale Nationale des Industries de la Conserve, Division Maritime.
- Torquat A. (1976), *Rapport sur l’activité de l’industrie des conserves de poissons en 1975*, Chambre Syndicale Nationale des Industries de la Conserve, Division Maritime.
- Torre A., « Les AOC sont-elles des clubs ? Réflexions sur les conditions de l’action collective localisée, entre coopérations et règles formelles », *Revue d’Economie Industrielle*, n°100, p.39-62, 2002.
- Wade J. (1995), “Dynamics of organizational communities and technological bandwagons: an empirical investigation of community evolution in the microprocessor market”, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, Special Issue, p. 111-134.
- Yin R.K. (1989), *Case Study research: Design and methods*, Newbury Park: Sage.

---

<sup>i</sup> Dans le cadre du IV<sup>ème</sup> plan, le gouvernement incite les firmes à fusionner en leur accordant des avantages financiers. Le seuil pour avoir accès à ces avantages est fixé à 70 millions de CA francs. A partir de ce seuil, l’Etat se dit prêt à financer des investissements, par des prêts de 20 à 30 ans, à 3%, couvrant 60% de l’investissement. De même, il se dit prêt à financer des concentrations et des regroupements par des prêts à 15 ans et des primes qui peuvent atteindre 6% du CA.

<sup>ii</sup> La SOVETCO est une société anonyme qui commercialise alors tous les produits de la pêche au thon tropical française.

<sup>iii</sup> Le marché français est alors un marché à droits de douane très élevés. Il convient donc de négocier avec les autorités publiques pour importer du thon congelé sans surcoûts douaniers.

<sup>iv</sup> Il y a un changement d’unité monétaire du fait de l’introduction du nouveau franc.

<sup>v</sup> La Confédération Française de la Conserve à pris la suite de la Chambre Syndicale des Industries de la Conserve.