

ENTREPRENDRE AVEC SES CONCURRENTS : LE CAS DU DEVELOPPEMENT DE LA PECHE AU THON TROPICAL FRANÇAISE

Frédéric Le Roy (1) et Patrice Guillotreau (2)

(1) Professeur des Universités
Membre de l'E.R.F.I.

Université de Montpellier I, ISEM, Avenue de la mer,
BP 9659, 34 054 Montpellier Cedex 1
Tél. : 04 67 15 85 37 - Télécopie : 04 67 15 85 10
f.le_roy@isem.univ-montp1.fr

(2) Maître de Conférences
Membre du LEN-CORRAIL

Université de Nantes, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion,
Chemin de la Censive du tertre, B.P. 52231, 44 322, Nantes, Cedex 3.
Tél. : 02 40 14 17 86 - Télécopie : 02 40 14 17 40
patrice.guillotreau@sc-eco.univ-nantes.fr

Correspondant : Frédéric Le Roy

Résumé : Le problème posé dans cette recherche est celui du développement d'un entrepreneuriat collectif entre firmes en situation de concurrence. Comme principal résultat, l'étude de la pêche au thon tropical française montre un long processus de construction à la fois d'une communauté économique et d'une communauté sociale. Ce double processus conduit à la mise en place d'un système d'offre qui devient le quatrième fournisseur mondial de thon tropical. Il s'interrompt quand les intérêts entre les concurrents se mettent à diverger et quand les asymétries entre les rivaux deviennent trop importantes pour qu'elles continuent à constituer une communauté socio-économique.

Mots clés : Concurrence, coopération, entrepreneuriat

ENTREPRENDRE AVEC SES CONCURRENTS :

LE CAS DU DEVELOPPEMENT DE LA PECHE AU THON TROPICAL

FRANÇAISE

INTRODUCTION

Les recherches sur les relations de concurrence distinguent généralement trois modes relationnels : l'affrontement, la coopération et l'évitement (Baumard, 2000). Dans cette perspective, de nombreux travaux se sont centrés ces dernières années sur les relations de rivalité (D'Aveni, 1995 ; Grimm et Smith, 1997 ; Le Roy, 1999) ou sur les relations d'alliance entre concurrents (Kogut, 1988 ; Dussauge et al, 2000 ; Stuart, 2000)¹. Les connaissances ainsi produites sont un véritable progrès par rapport à une vision mécanique de la concurrence qui ne permet pas de comprendre les transformations contemporaines des industries.

Toutefois, ces recherches laissent dans l'ombre un comportement qui est pourtant constaté de plus en plus fréquemment : la création collective d'un système d'offre (Garud et Kumaraswamy, 1993). Ce phénomène dépasse la simple question de l'alliance ou de la coopération, qui peuvent se réduire à une relation de type dyadique. En effet, il implique la libre association d'un grand nombre de firmes présentes dans un secteur dans l'objectif de fonder collectivement tout ou partie du système d'offre de ce secteur (Garud et Kumaraswamy, 1993 ; Wade, 1995).

Dans la continuité de ces travaux et en développant l'étude d'un cas spécifique, celui de l'industrie thonière française, cette recherche montre comment des firmes en concurrence ont entrepris ensemble la constitution d'un système d'offre. Après avoir présenté les fondements théoriques de la recherche, nous distinguerons la phase de concorde qui aboutit, entre 1950 et 1980, à la constitution d'un système d'offre, et la phase de discorde, des années 1980 à nos jours, qui se traduit par l'éclatement social et économique de ce système d'offre.

1. FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RECHERCHE

1.1. La relation de concurrence entre destin individuel et destin collectif

Dans l'objectif de comprendre la façon dont se construit socialement un système d'offre, Abolafia (1998) propose de développer une véritable approche ethnographique des marchés.

Les marchés ne seraient pas créés au moment de l'interaction commerciale mais dans la répétition de ces interactions. Cette répétition conduit à des habitudes de comportements qui deviennent des normes, normes qui guident ensuite les acteurs dans leurs décisions. Ces normes ne s'opposent pas aux règles légales, édictées par les institutions qui réglementent le fonctionnement des marchés, mais permettent de les traduire en comportements effectifs.

Ainsi, sur les marchés financiers étudiés par Abolafia (1998), la règle qui veut que les marchés fonctionnent de façon efficiente n'est pas en elle-même suffisante pour préciser les comportements. Des habitudes se sont donc créées pour appliquer cette règle, habitudes qui deviennent des normes auxquelles les opérateurs doivent se conformer pour être socialement admis. Ceux qui ne se conforment pas à ces normes socialement construites sont considérés comme des opportunistes qui risquent de remettre en cause l'efficacité des marchés et, donc le bien-être de l'ensemble des opérateurs. Ils sont alors déconsidérés socialement par leurs concurrents en étant qualifiés « d'agressifs ».

Dans cette perspective, pour Baumard (2000), toute entreprise doit commencer par assumer son destin individuel, c'est-à-dire sa survie, la défense de ses positions de marché, son identité, la protection des ressources de ses propriétaires et ses engagements financiers. Mais, sauf cas exceptionnel de monopole, elle est en concurrence avec d'autres firmes, l'ensemble formant cette communauté particulière qu'est la structure d'offre d'un secteur d'activité : que ses dirigeants le veuillent ou non, le destin individuel de leur entreprise passe à des degrés plus ou moins importants selon les secteurs par un destin collectif. Une entreprise peut alors tenter d'influencer le destin collectif en menaçant la communauté de comportement égoïste. Inversement, la communauté peut tenter d'influer sur le destin individuel d'une entreprise en exerçant des pressions sous forme de menaces ou de représailles réelles (Baumard et Ibert, 1998 ; Rindova et Fombrum, 1999).

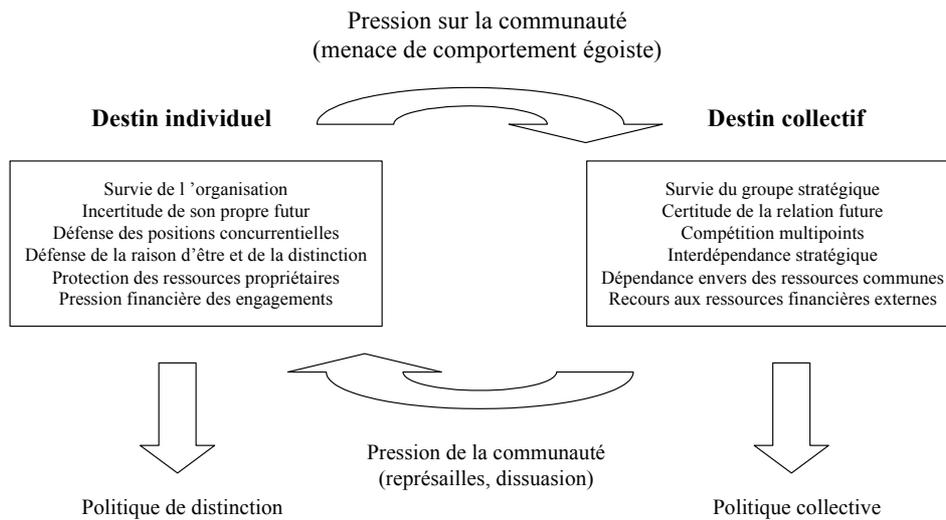


Figure 1 : Destin individuel et destin collectif
(Baumard, 2000)

Toute entreprise se trouve dans la situation de devoir gérer à la fois son destin individuel et son destin collectif. Le comportement totalement individuel et le comportement purement collectif seraient ainsi deux extrêmes d'un continuum (cf. figure 2). Choisir de s'inscrire plutôt dans la norme collective, c'est-à-dire adopter un comportement conformiste, revient à accepter « l'encastrement social » (Granovetter, 1985) des relations de concurrence. L'intérêt principal de ce conformisme réside dans la légitimité qui permet l'accès à un certain nombre de ressources communes, matérielles ou immatérielles (DiMaggio et Powell, 1983). Par exemple, dans la plupart des secteurs, un très grand nombre d'informations sont échangées directement entre concurrents ou collectées et redistribuées par les syndicats professionnels (Bresser et Harl, 1986 ; Pennings, 1981). Adopter un comportement considéré comme légitime permet d'avoir accès à cette information alors qu'adopter un comportement considéré comme opportuniste peut se traduire par une exclusion des circuits de diffusion de l'information.

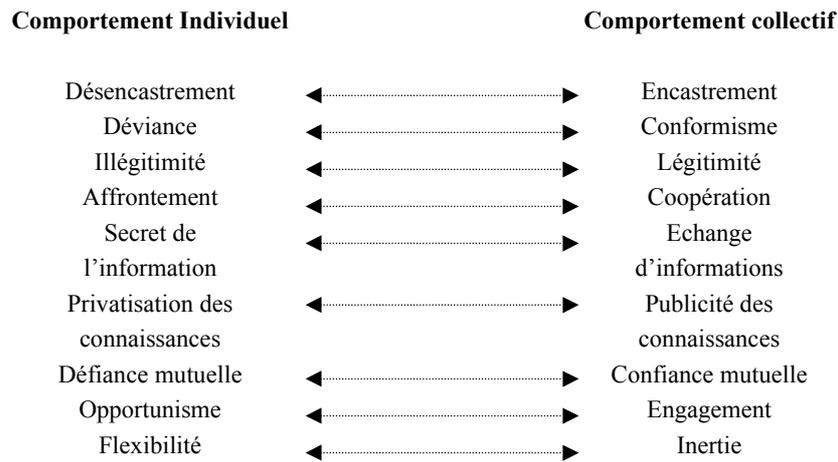


Figure 2 : Un continuum de caractéristiques entre comportements individuel et collectif

Un comportement individuel revient à créer et à entretenir une relation de défiance mutuelle par rapport à ses concurrents, qui peut rapidement dégénérer en affrontement. Par exemple, comme le montrent Garda et Marn (1994), toute action sur les prix de vente, même localisée et minime, peut conduire à une interprétation paranoïaque et ainsi déboucher sur une guerre des prix généralisée. Inversement, adopter un comportement collectif revient à tenter d'installer des relations de confiance entre rivaux (Bresser et Harl, 1986). L'échange fréquent d'information, la publicité des connaissances permettent d'éviter qu'un comportement soit mal interprété et dégénère en affrontement. Par exemple, Adams et Brock (1999) montrent comment, dans l'industrie du tabac aux Etats-Unis, les concurrents en place, par de très fréquents échanges d'informations, ont maintenu des prix très élevés sur longue période.

1.2. Choisir entre un destin individuel ou un destin collectif

Pour quelles raisons les firmes vont-elles se déterminer plutôt pour un comportement individuel ou plutôt pour un comportement collectif ? Une première explication a été avancée lors de la mise en évidence d'un paradoxe dans le secteur de la construction automobile aux Etats-Unis. De façon contradictoire par rapport à l'analyse économique classique, plusieurs études ont montré que, dans ce secteur, les guerres de prix intervenaient pendant les phases de croissance très forte de la demande et ne se produisaient pas pendant les phases de récession (Bresnahan, 1987).

Pour Bresnahan (1987) et Rotemberg et Saloner (1986), dans les périodes de récession, les concurrents adoptent des comportements collectifs et échangent des informations sur leurs

intentions pour éviter les surcapacités et ainsi la dégradation de leurs marges. Inversement, pendant les périodes de forte croissance, ils veulent tous bénéficier de l'augmentation de la demande, et reviennent à des stratégies opportunistes qui conduisent à des surcapacités et, donc, à des tensions sur les prix de vente.

Un autre déterminant de l'adoption d'un comportement collectif est l'existence d'externalités de réseau positives. Par exemple, pour Garud et Kumaraswamy (1993), le succès de Sun Microsystems est dû au fait que cette entreprise ait suivi une stratégie de systèmes ouverts. En fournissant à ses concurrents un accès aisé à sa technologie Sun a su créer un réseau de supports organisationnels pour ses produits. Ce support organisationnel a rassuré les clients sur la survie de la technologie, ce qui les a poussés à l'adopter.

Plus les clients adoptaient cette technologie, plus les membres de l'industrie, qu'ils soient fournisseurs ou concurrents, ont eu à leur tour intérêt à l'accepter comme norme technologique. C'est ainsi que se constituent de véritables communautés technologiques qui conduisent à un phénomène nouveau ou nouvellement mis en évidence : l'invention collective du système d'offre, c'est-à-dire l'invention collective de la technologie, des produits, des prix, des modes de distribution, etc.

Dans ce raisonnement, les entreprises en situation de concurrence ont conscience de leur interdépendance et de la nécessité de la gérer collectivement. A la limite, le développement d'une des firmes n'est pas possible sans le développement des autres. Il s'agit donc moins de se protéger de la concurrence ou de l'éviter que d'être pro-actif dans l'effort de co-construction d'une prospérité au niveau de l'industrie. Les firmes ont pleinement conscience de l'importance de la coopération dans leur relation de concurrence et cherchent délibérément à adopter des stratégies collectives.

1.3. Du comportement collectif aux stratégies collectives

Se conformer aux normes collectives dans un secteur n'implique pas de lier des relations de coopération ou de partenariat avec ses concurrents. Au-delà de cette conformité aux normes, les firmes peuvent choisir d'unir leur destin à celui de leurs concurrents sous forme de stratégie collective (Astley et Fombrum, 1983 ; Bresser et Harl, 1986).

Ces stratégies collectives peuvent être de type « commensal », c'est-à-dire entre firmes concurrentes, dans une relation horizontale, ou de type « symbiotique », c'est-à-dire entre firmes complémentaires, dans une relation verticale (Astley et Fombrum, 1983). De la même façon, ces stratégies peuvent être « directes », sous la forme d'un contrat qui définit les bénéfices économiques de chacun, ou « indirecte », soit sous la forme de relations formelles

ou informelles sans que soit spécifiés les bénéfices économiques. 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)

Dans le cas des stratégies confédérées, les entreprises en situation de rivalité mènent en commun des activités fonctionnelles, sous forme contractuelle, coordonnées par un management centralisé. Par exemple, des entreprises en situation de concurrence créent une structure commune pour développer des campagnes de publicité qui bénéficient à l'ensemble de l'industrie. Les stratégies agglomérées reviennent à se coordonner entre concurrents sans nouer de contrats directs, comme dans le cas des cartels ou des syndicats professionnels. Dans les stratégies conjuguées, les firmes établissent des contrats directs pour coordonner leurs activités complémentaires, comme dans la cas des relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants. Les stratégies organiques consistent à s'engager dans des relations de réseaux, soit dans des relations qui n'apparaissent pas sous forme de contrat.

Les stratégies collectives ont été l'objet de nombreuses recherches dans des travaux récents sous des dénominations aussi diverses que la coopération, le partenariat ou l'alliance (Dussauge et al, 2000 ; Kogut, 1988 ; Stuart, 2000). Ces travaux montrent notamment que les relations commensales sont beaucoup plus instables que les relations symbiotiques : il semble beaucoup plus difficile d'entrer dans une stratégie collective et de la stabiliser quand les firmes sont en situation de concurrence que quand elles sont dans une situation de complémentarité (Kogut, 1988).

Précisément, plusieurs facteurs ont une influence sur l'instabilité de la relation d'alliance entre concurrents : l'asymétrie entre les partenaires, l'expérience commune, la structure de l'industrie, l'intensité de la R&D, la rivalité entre les partenaires et la structure de gouvernement (Dussauge et al, 2000). Chacun de ces facteurs peut seul ou en combinaison avec les autres expliquer la dissolution de stratégies collectives entre concurrents. A priori, il y a donc de multiples facteurs qui rendent difficile voir impossible la relation d'alliance entre concurrents.

Ces difficultés devraient être d'autant plus importantes que la stratégie collective concerne un grand nombre de firmes dans le secteur. Or, la plupart des travaux antérieurs sur les alliances se situent dans une perspective qui peut se réduire à la dyade, c'est-à-dire à la relation entre deux firmes. Il existe peu de recherche sur la forme généralisée des stratégies commensales, soit sur les stratégies collectives de l'ensemble des firmes dans un secteur d'activité (Garud et Kumaraswamy, 1993 ; Wade, 1995). L'objet de cette recherche est alors de mieux comprendre cette forme de stratégie collective, a priori très difficile à mettre en place et très instable.

Dans cette perspective, l'objectif de l'étude de cas à suivre est d'analyser la façon dont les firmes en concurrence dans une industrie décident volontairement de s'unir pour développer ensemble les produits et les technologies de production qui constitueront le système d'offre. Plus précisément, nous poserons les questions de la genèse, de la pérennisation et du déclin des stratégies collectives symbiotiques entre toutes les offreurs d'un secteur. Nous montrerons que la concorde est la condition fondamentale de la création collective d'un système d'offre et que la discorde est le principal facteur de sa remise en cause. Nous tenterons alors de mieux comprendre les déterminants de la concorde et ceux de la discorde.

2. LA METHODE DE RECHERCHE

Pour comprendre comment se crée collectivement un système d'offre, la méthode a consisté à étudier de façon approfondie un secteur d'activité, en l'occurrence le secteur de la pêche au thon tropical. Cette approche par l'étude de cas a été considérée comme la plus appropriée par rapport à notre objectif de recherche, qui est de construire plutôt que de tester une théorie. Le développement d'un cas doit nous permettre de comprendre le « comment » et le « pourquoi » de la construction d'un système d'offre (Eisenhardt, 1989; Yin, 1989). L'étude d'un seul secteur doit nous 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). Une information est utilisée dans la recherche par « triangulation », c'est-à-dire à partir du moment où elle apparaît au moins dans deux sources de nature différentes et au mieux dans trois. Les données ont été obtenues par 1) des sources secondaires publiques, comme les revues professionnelles du secteur, 2) des sources secondaires privées, soit les documents et archives des entreprises et 3) des sources

primaires, soit des entretiens menés auprès des professionnels du secteur et des responsables de syndicats professionnels. Nous avons continué notre recherche d'information jusqu'à la « saturation » des données, c'est-à-dire jusqu'à ce qu'aucune information nouvelle ne puisse émerger de nouvelles données (Strauss et Corbin, 1990).

3. ENTREPRENDRE AVEC SES CONCURRENTS : LA CONCORDE

L'industrie de la pêche au thon tropical française n'existe pas dans les années 1950. Plusieurs missions scientifiques, menées à la fin des années 1940, ont montré la richesse en poissons de surface au large de l'Afrique de l'Ouest. Pour activer un potentiel d'exploitation de cette ressource, les différents acteurs privés et publics de la filière thonière vont mettre en œuvre des stratégies fondamentalement collectives.

Les différentes entreprises de pêche et de transport de thon commencent par créer et faire vivre des syndicats professionnels. Le Syndicat National des Armateurs de Thoniers Congélateurs (Snatc) réunissait ainsi jusqu'en 1992 tous les armateurs pour jouer le rôle de partenaire social (conventions collectives). Il 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 dotés de zones poissonneuses). La fonction commerciale du Snatc est ensuite transférée, en 1992, dans une organisation de producteurs, Orthongel, qui regroupe cette fois tous les principaux armateurs à la pêche au thon tropical².

Au-delà de ce fonctionnement syndical, la volonté d'entreprendre collectivement va se traduire par la création de structures communes dans lesquelles vont s'exercer les activités de pêche et de transport de thon. Précisément, les armateurs vont créer des sociétés collectives pour gérer des navires armés à la pêche en co-propriété. En 1965, M. Delhemmes crée la Compagnie Bretonne de Cargos Frigorifiques (Cobrecaf), qui combine une activité de pêche au thon, par l'exploitation directe ou indirecte de thoniers, et une activité de transport de thon congelé sur des cargos frigorifiques. De la même façon, les coopératives du Finistère se regroupent pour créer l'Armement Coopératif Finistérien (l'Acf) en 1964 et trois armateurs de Concarneau créent une société d'armement collective, le Cmb (Chevannes-Merceron-Ballery).

Toutes ces sociétés, ainsi que les conserveurs intégrés verticalement (Saupiquet et Pêche et Froid), vont commercialiser leur thon congelé par l'intermédiaire d'une société collective, la Société de Vente de Thon Congelé (Sovetco). La Sovetco est créée en 1959 par trois

armateurs de Concarneau, MM. Ballery, Dhellemmes et Kuhn, en réponse au regroupement des conserveurs dans la Cofica. Elle est chargée de négocier la vente de toute la pêche française de thon. Pour assurer un fonctionnement collectif, elle est détenue par un holding (Sovetpar) proportionnellement au capital de chaque bateau exploité par la Sovetco.

Tous les armateurs s'engagent à livrer leur thon pêché et congelé à la Sovetco, qui détermine les quantités commercialisées, les prix de vente et les zones de débarquement. Les armateurs perdent donc leur indépendance pour des règles édictées et non révocables unilatéralement. Ces règles sont les suivantes : la rémunération des armements se fait, dans un premier temps, selon un prix d'acompte, lors de la livraison de la production, leur assurant ainsi des entrées régulières de trésorerie, puis, dans un deuxième temps sur la base d'une restitution correspondant à la différence entre le prix de vente, les frais Sovetco et le prix d'acompte. Le partage des gains au sein de la Sovetco est équitable au prorata des quantités et de la nature du poisson pêché, et selon un prix qui est le même pour tous les armements.

Le fonctionnement syndical, avec une domination des pêcheurs et des transporteurs dans les conseils d'administration des sociétés d'armement et de la Sovetco s'est traduit par une gestion collective de cette entreprise et de l'ensemble des activités de pêche et de transport. Ce qui a conduit à une répartition relativement juste des approvisionnements entre les conserveurs. Ainsi, la Sovetco, bien que sous statut de société anonyme, s'apparentait davantage dans son fonctionnement à une société coopérative. L'ensemble de l'industrie de la transformation pouvait user à peu près équitablement de ses services.

Le fonctionnement collectif de l'ensemble des sociétés de pêche est d'autant plus fort qu'elles souhaitent développer des activités hors de leur zone géographique traditionnelle. Ainsi, c'est lorsque que les armateurs décident de développer la pêche au thon tropical dans l'Océan Atlantique (au large du Sénégal et de la Côte d'Ivoire) que sont créées la Cobrecaf, l'Acf et la Sovetco. Le coût de premières expéditions est financé conjointement par les armateurs, les conserveurs et les organismes publics. Par exemple, quand deux armateurs concarnois décident de la première expédition de la « Marcelle Evelyne » dans l'Océan Atlantique en 1954, le projet est lancé grâce au financement conjoint des autres armateurs, des conserveurs au travers de la Cofica et de l'Office Scientifique et Technique des pêches maritimes.

Un autre exemple de coopération très forte est donné par le développement de la pêche au thon tropical en Océan Indien. Pour déterminer les possibilités de développement de la pêche française, le projet Cofrepêche est lancé au début des années 1980. Cofrepêche est une société qui regroupe des armateurs (Cmb, Cobrecaf, Armement le Garrec, Sopar, Snpl, Sapp, Groupe

Jégo-Quééré, Armement F.L. Khun, Armement Le Goff), des armateurs-conserveurs (Pêche et Froid, Saupiquet), des conserveurs (Groupe Ortiz, Ctpf), des sociétés de transport, de négoce international et de distribution (Cobrecaf, Interpral, Groupe Nugou, Sovetco) et des établissements financiers (Banque française du commerce extérieur, Caisse centrale de crédit coopératif, Crédit Industriel de l'Ouest, Crédit naval, Bnp).

En 1981, la flotte française se compose de 27 senneurs de 400 à 1200 tonnes de capacités de transport. Le bateau type est de 63-69 m et 600-750 tonnes. A la fin des années 1970, les prises françaises sont de l'ordre de 60 – 75 000 tonnes, à destination des marchés français, italien et américain. Le marché français absorbe environ 54 000 tonnes de thon (albacore pour l'essentiel) et est alimenté essentiellement par la Sovetco. La Sovetco se refuse à augmenter sa production de 30 000 tonnes par crainte d'un manque de matières premières. Ces performances marquent l'apogée du développement de la pêche au thon tropical française.

	1979	1980	1981	1982	1983	1984
Japon	672	723	642	674	696	788
USA	218	226	222	199	266	263
Espagne	100	101	122	131	126	132
France	64	72	69	69	84	100
Taiwan	109	106	90	104	104	99
Corée	125	110	105	108	89	71
Total	1288	1338	1250	1285	1365	1453
% monde	74.3	74.5	69.9	71	70.1	69.2

Tableau 2 : Production mondiale de thon congelé

4. ENTREPRENDRE AVEC SES CONCURRENTS : LA DISCORDE

4.1. Les difficultés

En 1984, la Cobrecaf annonce son intention de désarmer trois cargos frigorifiques. Ces trois cargos sont dénoncés comme peu rentables, au point de menacer la survie même de la compagnie concarnoise. 81 emplois de mer seraient ainsi supprimés. Pour André Delhemmes les difficultés proviennent, tout d'abord, du fait que les frais d'exploitation sont en hausse constante, ensuite, du fait que la concurrence internationale est de plus en plus dure et, enfin, du fait que les charges de personnel sont de plus en plus lourdes étant donné la spécificité du travail de ces cargos et des effectifs à bord (17 hommes).

De façon générale, le redéploiement de la moitié de la flotte française en Océan Indien expliquerait l'augmentation du coût du fret. La solution passe alors, selon le dirigeant de la Cobrecaf, par la réduction des équipages à bord, de 17 à treize hommes pour un bateau et de

19 à 15 ou 16 pour un autre. Par bateau, l'économie serait de 1 million de francs par an. La CGT doit se prononcer sur cette proposition.

En janvier 1985, il est annoncé que les 32 thoniers congélateurs (27 français et 5 sous pavillon ivoirien) dont les prises sont commercialisées par la Sovetco ont pêché 92 703 tonnes en 1984, soit 11% de plus que l'année précédente, alors que dans le même temps se produit une baisse des prix (l'albacore passe de 12.50 en août à 10.50 f en janvier ; le listao passe de 6.50 à 6.15) et une augmentation des charges (environ 30% de coûts en plus du fait du passage de la flotte dans l'indien).

En février 1986, André Delhemmes estime que les difficultés sont dues à la chute du cours du dollar (de 10.50f en février 1985 à 7.30 f en février 1986), à la surproduction mondiale et à la baisse des prix du thon sur le marché mondial, ce qui ramène le prix moyen de vente de la Sovetco à 4.50 f le kilo, soit une baisse de 30% du prix de vente moyen en un an (prix de 1979).

En réaction les armateurs sont obligés de vendre leurs navires. Il ne reste plus qu'un seul thonier ivoirien en exploitation, soit un thonier de 70 m de la SMGL. Les deux autres thoniers de la SMGL sont désarmés à Concarneau. La cessation d'activités de la SIPAR entraîne le désarmement de trois autres thoniers à Abidjan.

Pour permettre la survie des armements, André Delhemmes affirme qu'il faut réintroduire de la flexibilité, afin qu'un thonier ne rentre au port que quand ses cales sont pleines. Ce qui signifie que pour rester compétitif, il faut que les équipages acceptent de se conformer aux normes internationales, soit augmenter les nombres de jours de mer, diminuer le nombre de jours de route et d'escale et réduire les frais de carburant.

Pour faire face aux difficultés, une délégation des armateurs de la flotte de thoniers congélateurs se rend à Bruxelles en février pour demander à la CEE de mettre en œuvre la clause compensatoire et le relèvement du prix de référence (prix barrage aux frontières). Les professionnels français demandent la fermeture des frontières pendant 6 mois pour les importations de thon tropical congelé provenant des pays tiers (clause de sauvegarde). Dans le même temps, les représentants des équipages refusent toute négociation sur une réduction des salaires. Les armateurs décident alors de dénoncer les conventions collectives.

La SOPAR, compagnie d'armement dirigée par M. Le Flanchec, s'annonce au bord de la faillite : la baisse du dollar et la baisse du prix du thon congelé provoquent une baisse des recettes de l'armement de 35%. Les charges salariales (salaires + charges sociales + vivres + déplacements) atteignent 50% du CA. De plus, sa flotte étant très récente, la SOPAR est handicapée par des charges d'emprunt élevées (13 millions de francs pour 1985).

André Delhemmes annonce à son tour un plan de survie pour la Cobrecaf, qui représente 180 000 tonnes de thon tropical congelé transportées et 140 emplois embarqués. Dans un courrier adressé au syndicat des marins CGT, il confirme son intention de transférer sous pavillon vénézuélien ses cargos Belon et Siole qui seraient acquis par une filiale à 49% de l'armement concarnois, la société Tuncosa. En contrepartie, la Cobrecaf affrèterait un navire automatisé de 6 ans, le Shoener, avec comme condition un équipage de dix hommes. Les cargos Laita et Blavet seraient vendus et remplacés par deux navires automatisés avec un maximum de 12 hommes chacun. Le Ster-Goze serait le dernier cargo en activité de la flottille d'origine. Ce plan entraîne la suppression de 30 emplois. De plus la Cobrecaf accompagne ces mesures d'un plan d'économies sociales significatif. Elle rappelle que ses coûts d'exploitation sont 50% plus élevés que ceux de ses concurrents.

En novembre 1986, la CEE refuse d'octroyer l'indemnité compensatoire demandée par la France pour le deuxième semestre 1986 pour ses producteurs de thon. Les armateurs protestent par voie de presse sans résultats. La Cobrecaf annonce un nouveau plan de survie qui entraîne la suppression de 50 emplois. Le Laita est vendu à l'armement grec Makarounis qui l'exploitera sous pavillon panaméen. Le Blavet est vendu à l'armement grec Laskaridis. Les Isole et Belon sont également à vendre. La Cobrecaf conserve le Ster-Goze, entièrement automatisé, avec un équipage de 11 hommes. Elle affrète coque nue le Schoener, de la société Jaczon (10 hommes à bord) et va affrêter deux autres cargos coque nue (10 hommes à bord). La Cobrecaf transfère sa flotte sous pavillon des Kerguelen. Plutôt que faire des affrètements coque nue, deux navires hollandais sont achetés : l'Artic, qui sera rebaptisé Steir, et l'Indianic, qui prend le nom de Ster-Laer. L'investissement dépasse légèrement les 50 millions de francs. Les équipages sont de 10 hommes.

4.2. La fin du fonctionnement collectif

Dans les années 1960, l'un de ses premiers clients étranger de la Sovetco est une entreprise américaine, Starkist, qui devient également le premier et principal client à l'exportation de la Cobrecaf (pour le transport de thon congelé). En 1963, le groupe Heinz fait l'acquisition de Starkist et ses deux filiales de production, Starkist Caribe à Mayaguez (Porto Rico) et Starkist Samoa à Pago Pago (Samoa Américaine). Cette acquisition ne change pas la qualité des rapports de coopération entre Starkist et ses fournisseurs français, au point que A. Delhemmes, dirigeant de la Cobrecaf, permet à Starkist de prendre une participation de 36% dans son capital en 1978.

Dans le courant des années 1980, sous l'impulsion du groupe Heinz, Starkist devient un des trois acteurs principaux du secteur de la conserve de thon aux Etats-Unis et finit même par dominer ses deux rivaux que sont Van Camp Sea Foods et Bumble Bee Seafoods au début des années 1990. Toutefois, la stagnation du marché américain et l'arrivée de nouveaux concurrents internationaux, comme les Thaïlandais, conduisent Starkist à un redéploiement de ses activités vers le marché européen. Précisément, Starkist fait l'acquisition, en 1987, de la société Paul Paulet à Douarnenez, qui commercialise les marques Petit Navire et Parmentier.

En 1988, Starkist va se faire beaucoup plus agressif en tentant de racheter les parts d'André Delhemmes dans la Cobrecap. Ses dirigeants n'hésitent pas à introduire un référé auprès du tribunal de Quimper pour réclamer la totalité du capital. Cette agressivité s'explique par le poids qu'a pris cette société. En effet, depuis sa création en 1965, la Cobrecap a rapidement développé son activité d'armement au point qu'elle concentre, en 1991, 46,8% des capacités de pêches françaises (cf. tableau 3).

	Saupiquet	Pê. et F.	Cobrecap	CMB	ACF	Autres
1977	16,1	11,5	16,9	15,9	16,6	23
1981	14,6	17,4	23,8	15,5	11,5	17,2
1985	9,8	13,7	37,2	20,8	9,2	9,1
1988	14,2	12,3	41,0	20	10,7	1,8
1991	20,8		46,8	19,7	6,4	6,2

Tableau 3 : Part de production (en pourcentage) des armements français
(Source SNATC)

Or, la répartition du capital entre les armateurs étant proportionnelle au capital de chaque bateau exploité par la Sovetco, contrôler la Cobrecap revient, en 1988, à contrôler la Sovetco. Pour cette raison, le comportement opportuniste de Starkist provoque des représailles collectives de la part des autres acteurs économiques. La réaction est tout d'abord essentiellement destructive puisque Pêche et Froid, Saupiquet et l'Acf quittent la Sovetco au début de l'année 1988. Elle se fait ensuite plus constructive, à la fin de l'année 1988, puisque Pêche et Froid et la Sopar (société d'armement) se proposent d'entrer dans le capital de la Cobrecap.³

Le tribunal de Quimper donne tort à Starkist. La Sopar et Pêche et Froid créent une société détenue à parts égales, la Compagnie Financière de Participation Maritime (Cfpm), qui rachète les 64% de parts de la Cobrecap détenus par la famille Delhemmes. A la suite de cette opération, M. Le Flanchec, dirigeant de la Sopar, est nommé Pdg de la Cobrecap. Pêche et Froid et l'Acf reviennent dans la Sovetco et Pêche et Froid met ses bateaux en gérance à la

Cobrecaf. De nouveaux projets collectifs sont élaborés, comme la commande de deux super-thoniers en propriété (au chantier de Saint-Malo Naval, successeur des ACM), avec 25% de participation égale entre la Cobrecaf, la Sopar, Pêche et Froid et un autre armement (Klipper). La situation n'évolue alors plus jusqu'en 1993, lorsqu'un nouvel entrant, l'Ona, rachète Pêche et Froid.

L'Ona est un groupe marocain diversifié qui développe notamment des activités agro-alimentaires. Son entrée dans l'industrie thonière française se produit en 1992, quand il signe un accord de partenariat avec l'Union des Coopératives des Pêcheurs de France (Ucpcf). L'Ucpcf est le premier groupe français de pêche artisanale et rassemble 150 coopératives, 30 000 sociétaires et emploie 3 500 salariés « à terre ». Cet accord se concrétise par la création d'une nouvelle société, Pêcheur de France, détenue à parité par les deux partenaires. Il permet à l'Ona d'accéder aux capacités de pêche, d'armement et de conservation de son partenaire pour un investissement initial en capital de 21 millions de francs.

En 1993, l'Ona fait l'acquisition de la société Pêche et Froid via sa filiale Optorg. Cette acquisition lui permet notamment d'accéder aux participations de Pêche et Froid dans la Cfpm, et, donc, dans la Cobrecaf. Or, l'autre actionnaire de la Cfpm, le groupe Sopar dirigé par M. Le Flanchec, n'admet pas cette entrée et la Cfpm devient vite ingouvernable. Une plainte anonyme est déposée le 16 novembre 1993 dénonçant l'acquisition et le Conseil de la Concurrence est aussitôt saisi par le ministère de l'économie.

La divergence de vue entre les deux actionnaires de la Cfpm est telle que M. Le Flanchec décide de revendre ses parts à Starkist, qui obtient ainsi 68% du capital de la Cobrecaf. Après une longue lutte juridique et un jugement du Conseil de la Concurrence, Starkist prend le pouvoir dans le capital de la Cobrecaf et l'Ona se retrouve dans une situation d'actionnaire minoritaire (Guillotreau et Le Roy, 2000). Un nouveau dirigeant de la Cobrecaf est nommé, M. Nessi, et la présidence est confiée à M. Blanken, par ailleurs dirigeant de la conserverie Paul Paulet (Starkist).

Une fois la Cobrecaf contrôlée par Starkist, c'est la fin du fonctionnement collectif dans la pêche et le transport de thon tropical. Starkist monte des usines dans des pays à bas coûts de main-d'œuvre et privilégie l'approvisionnement de ces usines en matières premières, notamment en cas de pénurie. Ses principaux concurrents, dont Saupiquet, sont contraints à trouver des nouveaux fournisseurs, ce qui leur occasionne des surcoûts d'approvisionnement et, *in fine*, des surcoûts de production⁴ (Guillotreau et Le Roy, 2000).

5. INTERPRETATION

La coopération volontaire de tous les armateurs de la pêche au thon tropical peut, dans une première analyse, se comprendre essentiellement comme le résultat d'un calcul d'intérêt. En effet, le fonctionnement collectif peut s'expliquer, tout d'abord, par la nature de l'activité, qui est extrêmement sensible aux évolutions des conditions naturelles et, donc, qui rend profitable une certaine mutualisation des risques. Il peut également s'expliquer par la possibilité de bénéficier d'effets d'échelle, par une répartition du coût du fret et de gestion sur un plus grand nombre d'unités. Il peut, enfin, s'expliquer par le pouvoir de négociation plus important relativement aux conserveurs que permet un regroupement des armateurs.

Dans cette perspective économique, des acteurs comme l'Ona et surtout Starkist n'ont pas fondamentalement intérêt à ce que se poursuive ce fonctionnement collectif. Ce sont d'abord des conserveurs qui ont pour objectif essentiel, dans la pêche et le transport de thon tropical, la sécurisation de leurs approvisionnements. Ils tentent par tous les moyens de s'approprier des structures comme la Cobrecaf et la Sovetco afin de pouvoir développer leurs propres capacités de transformation.

De façon plus générale, l'arrivée de Starkist et de l'Ona, et cette nouvelle façon d'envisager les rapports entre armateurs, s'inscrit dans un contexte de mondialisation du marché de la pêche et du marché de la transformation du thon tropical⁵. Starkist est ainsi un opérateur qui opère sur une base mondiale pour des volumes de transformation très supérieurs au premier concurrent européen qu'est Saupiquet. Il est donc possible de considérer que la disparition progressive de la spécificité française dans un secteur aussi ouvert à la concurrence internationale était inévitable.

Cette explication par des déterminants économiques reste toutefois insuffisante pour comprendre les évolutions de la pêche au thon française, et notamment, toute la phase de construction du système d'offre. D'autres pays européens disposaient de compagnies d'armement thonière et n'ont pas développé une industrie de la pêche au thon tropical arrivant au quatrième rang mondial en 1984.

Dans ce questionnement, l'innovation que constitue la mise en place d'un nouveau système industriel ne peut pas se comprendre en recourant à la figure traditionnelle de l'entrepreneur. En effet, dans cette figure traditionnelle, il s'agit d'un individu isolé qui découvre de nouvelles combinaisons productives qu'il valorise en créant une organisation productive. Dans le cas du développement de la pêche au thon tropical, cet individu isolé n'aurait pas pu développer son offre, sauf de façon marginale. C'est la construction collective et volontaire

d'une structure commune et unique qu'est la Sovetco qui explique la création et la viabilité d'un système d'offre.

L'entrepreneuriat est donc ici un phénomène fondamentalement collectif. Aucune des compagnies d'armement n'aurait pu se développer dans l'Océan Atlantique puis dans l'Océan Indien sans entreprendre cette expansion, d'une part, avec ses concurrents et, d'autre part, avec les acteurs publics ou privés qui composent le système socio-économique à l'origine de la création du système d'offre. Il n'est donc possible de comprendre l'ascension de la pêche au thon tropicale française au quatrième rang mondial qu'en acceptant l'idée qu'à la communauté d'intérêt économique se superpose une communauté sociale (cf. annexe).

La concorde est alors un élément déterminant de la force collective de cette communauté et, donc, de la prospérité de ses membres. Le problème devient le suivant : quels sont les déterminants de cette concorde ? Il faut alors remarquer que, dans les années 1960, soit au moment de l'apparition des sociétés collectives, les dirigeants des entreprises d'armement sont tous des professionnels du secteur. Pour reprendre l'expression de Detchessahar (1998), il y a une homologie des trajectoires socioprofessionnelles des dirigeants qui facilite grandement le travail en coopération. Conformément à l'adage populaire, le fait de se ressembler, d'être symétrique si ce n'est semblable, permet le développement de relations coopératives qui dureront plus de trente ans⁶.

A contrario, comme dans le cas des stratégies d'alliance dyadiques (Dussauge et al, 2000), c'est l'apparition de dissemblances, d'asymétries entre les acteurs qui permet de comprendre la genèse puis la généralisation de la discorde. La première asymétrie se produit quand le marché de la pêche au thon tropical devient mondial, c'est-à-dire quand les marchés géographiquement limités des océans Atlantique, Indien et Pacifique se connectent entre eux, notamment du fait de l'apparition d'opérateurs mondiaux dans la transformation.

Cette asymétrie porte, tout d'abord, sur le type d'entreprise en concurrence. Alors qu'il s'agissait plus d'une rivalité franco-française entre des armateurs bretons, concarnois ou basques, la confrontation se fait, dans les années 1980, entre entreprises appartenant à des pays différents, pays qui ont des législations très différentes notamment en termes de droit du travail, de cotisations sociales et de salaires. Cette asymétrie provoque des difficultés très sérieuses pour les armateurs français comme la Cobrecap et la Sopar.

La deuxième asymétrie se produit quand les conserveurs s'intègrent verticalement en développant une activité de pêche thonière. Les premiers conserveurs à opérer cette intégration, Saupiquet et Pêche et Froid, se conforment dans un premier temps aux normes de comportement coopératif dans le secteur de la pêche. Ils intègrent la Sovetco et

commercialisent tout leur poisson par l'intermédiaire de cette structure collective. Toutefois, il est clair qu'ils ne partagent pas les mêmes objectifs que les autres armateurs. Cette asymétrie entre les objectifs éclate au grand jour quand Starkist tente de contrôler la Cobrecaf par la force en 1988. Il s'agit bien pour cette entreprise de s'approprier à la fois des capacités de pêche et de transport du thon tropical (Cobrecaf) et des capacités de commercialisation de ce thon tropical (Sovetco) pour approvisionner ses conserveries actuelles et futures.

Quand se trouvent en présence dans le secteur de la pêche au thon tropical, d'une part, de purs armateurs comme la Sopar dirigée par M. Le Flanchec ou la Cobrecaf dirigée par M. Delhemmes et, d'autre part, des filiales de grands groupes comme la Compagnie Saupiquet (Saupiquet Armement), ONA (prise de contrôle des bateaux de Pêche et Froid) ou la Starkist (prise de contrôle de la Cobrecaf), les dissemblances entre les acteurs sont telles que l'entrepreneuriat collectif n'a plus aucun sens pour une communauté qui n'en est plus une. La discorde ne se comprend donc pas autrement que comme la conséquence d'une trop forte divergence globale entre des entreprises trop différentes pour continuer à entreprendre ensemble.

Dans cette perspective, la dernière asymétrie notable est d'ordre culturel. Quand la Starkist s'implante en Europe, elle introduit ses valeurs en même temps que ses produits et ses capacités de production. Alors que, jusqu'à présent, les différents syndicats professionnels permettait une gestion concertée de l'industrie, Starkist introduit une façon de procéder typiquement américaine : la régulation par les tribunaux. Dans la perspective d'étendre son aire d'influence en Europe, les dirigeants de la Starkist tentent d'imposer par la force à leurs fournisseurs français les même rapports de domination qu'ils entretiennent avec leurs fournisseurs américains. Ce qui conduit à recourir aux même procédures juridiques qu'aux Etats-Unis ⁷.

En résumé, deux facteurs semblent nécessaires pour permettre le développement d'une entrepreneuriat collectif dans un secteur : la convergence d'intérêts entre les acteurs économiques et l'existence de symétries entre ces acteurs. Inversement, la divergence d'intérêts et l'existence d'asymétries fortes entre les acteurs conduit à l'intensification des relations de rivalité. Il est alors de reconstituer la trajectoire de l'industrie de la pêche au thon tropical française en fonction de ces deux dimensions de 1960 à la période contemporaine (cf. figure 3).

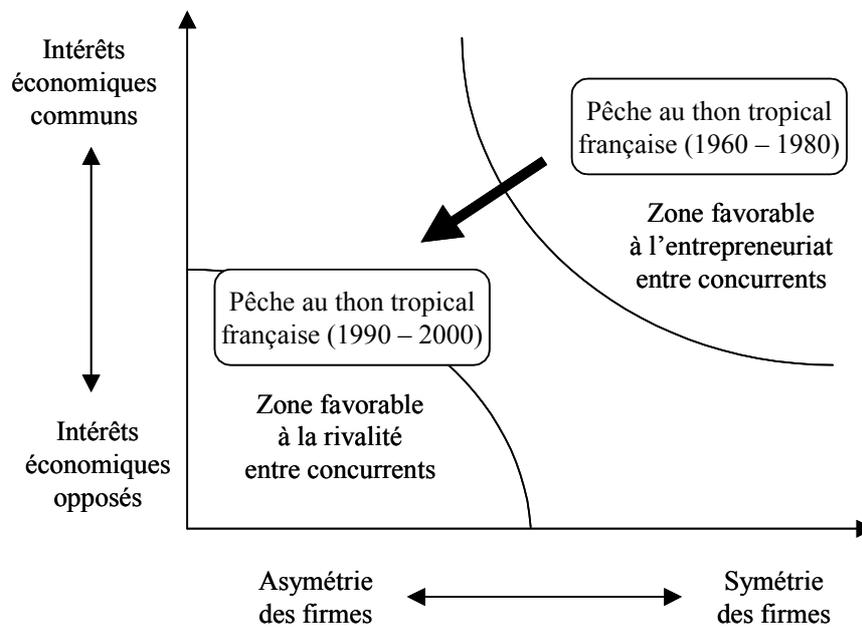


Figure 3 : Rivalité ou entrepreneuriat entre concurrents

CONCLUSION

Le problème posé dans cette recherche était celui du développement d'un entrepreneuriat collectif entre firmes en situation de concurrence. L'étude de l'industrie de la pêche au thon tropical française montre un long processus de construction à la fois d'une communauté économique et d'une communauté sociale. Ce double processus, fondé sur la reconnaissance d'intérêts économiques communs et sur une proximité des acteurs, conduit à la mise en place d'un système d'offre qui devient le quatrième fournisseur mondial de thon tropical.

Quand ces deux conditions ne sont plus remplies, c'est-à-dire, quand, d'une part, les intérêts économiques des acteurs ne sont plus les mêmes, et d'autre part, que les asymétries entre ces acteurs deviennent fortes, l'effort collectif cesse au profit d'actions beaucoup plus individuelles. Dans ce processus de « déconstruction sociale » d'une communauté socio-économique, les rapports de concurrence se transforment et se rapprochent beaucoup plus de la figure de la rivalité. Une nouvelle phase de la vie du secteur s'engage, qui peut conduire à au remplacement presque total des acteurs initiaux par de nouveaux acteurs pour lesquels le secteur n'est qu'un des aspects d'une stratégie beaucoup plus globale.

Il reste alors à poursuivre la recherche pour mieux comprendre ces phénomènes d'entrepreneuriat entre firmes en situation de concurrence. Par exemple, il existe une

différence fondamentale entre la pêche au thon tropical française et la Nouvelle Economie : dans le premier cas, les acteurs mettent en place des stratégies confédérées, sous forme d'organisations juridiques collectives comme la Sovetco, qui s'occupe de la gestion de flux physiques, alors que, dans le second cas, il y a presque uniquement des stratégies agglomérées, sous forme d'échanges informels de connaissance (Garud et Kumaraswamy, 1993 ; Wade, 1995). Il y aurait donc plusieurs formes d'entrepreneuriat entre firmes en concurrence que de futures recherches permettront de mieux mettre en évidence.

Références bibliographiques

- Abolafia M.Y.(1998), "Market as Cultures : an Ethnographic Approach", in *The Laws of the Market*, M. Callon, ed. , Blackwell, Oxford, p. 68-85.
- Adams, W. et Brock J.W. (1988), "Tobacco : Predation and Persistent Market Power" in *Market Dominance*, D.I Rosenbaum, ed. , Westport, Connecticut, London, pp. 11-38.
- Astley W.G. et Fombrum C.J. (1983), "Collective strategy: social ecology of organizational environments", *Academy of Management Review*, Vol. 8, n°4, p. 576-587.
- Barney, J.B. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, p. 249-278.
- Baumard, P. (2000), *Analyse stratégique, mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Dunod, Paris, 2000.
- Baumard, P. et Ibert J. (1998), "Knowledge-sharing in Strategically Interdependent Situations : Enacting Collective Assumptions to Escape Retaliation", *Academy of Management Meetings, Division Business Policy and Strategy*, San Diego.
- Bensebaa F. (2000), « Actions stratégiques et réactions des entreprises », *M@n@gement*, 3, 57-79.
- Bresnahan, T.F. (1987), "Competition and Collusion in the American Automobile Industry : the 1955 price war", *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 35, n°4, p. 457-482.
- Bresser, R.K. et Harl, J.E. (1986), "Collective Strategy : Vice or Virtue ?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, n°2, p. 408-427.
- Chen, M.-J. and Hambrick D. C. (1995), "Speed, Stealth, and Selective Attack : How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, n°2, p. 453-482.
- D'Aveni R. (1995), *Hypercompetition*, Paris, Vuibert.
- 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.
- Detchessahar M. (1998), « L'homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs de la coopération interentreprises : un vecteur de confiance et de stabilité », *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, Vol. 1, n°1, p. 49-70.
- 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.

- 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.
- Grimm, C.M. et Smith K.J. (1997), *Strategy as Action*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
- 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.
- 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.
- 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.
- Rindova V.P. et Fombrum C.J. (1999), "Constructing Competitive Advantage : the Role of Firm-constituent Interactions", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, p. 691-710.
- Rotemberg, J.J. et Saloner G. (1986), "A Supergame-theoretic Model of Price Wars During Booms", *The American Economic Review*, Vol. 76, n°3, p. 390-407.
- 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.
- 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.

Annexe : l'imbrication sociale de l'industrie de la pêche au thon tropical française.

Une expression de l'imbrication de l'industrie de la pêche au thon tropical française est donnée lors du lancement aux chantiers de Dieppe, le 5 mai 1981, du thonier-senneur congélateur Huon-de-Kermadec des ACM (Ateliers et Chantiers de la Manche). Ce navire de 70 m est destiné à une société d'armateur, la SOPAR, que préside M. Le Flanchec, qui possède également des thoniers sous pavillon ivoirien dans le cadre de la SMGL. Son prix est de 48 millions de francs. Il sera exploité comme les précédents par la Cobrecaf. Dans le journal professionnel *Le Marin*, la cérémonie est décrite de la façon suivante.

« De nombreuses personnalités parisiennes ont été pour l'occasion conduites à Dieppe par un train spécial et ont assisté au lancement. Dans son discours, M. Charbonnier, président des A.C.M., rend hommage à la flotte thonière française riche de 40 unités : « Pour constituer et développer cette flotte moderne, il a fallu la conjonction de plusieurs éléments. Tout d'abord des hommes qui osent entreprendre, des armements capables de gérer, des marins qui savent pêcher, des Pouvoirs publics qui ont la volonté d'inciter, des banquiers acceptant de financer et des chantiers en mesure de construire des navires de haute qualité où doivent être intégrés harmonieusement les équipements les plus performants. » M. Charbonnier remercie également les nombreuses personnalités qui ont assistaient au lancement, en particulier le sénateur Ferrand, M. Dupoux, responsable de la construction navale à la Direction générale de la Marine marchande et M. Labrousse, sous-directeur des Pêches.

Dans son discours, M. Le Flanchec, président de la SOPAR rappelle que, en moins de huit ans, six navires sont sortis des ACM pour le compte de son groupe. Il affirme que avec son potentiel de capture dépassant les 15 000 tonnes par an, ses armements français et ivoiriens se placent au premier rang de ceux qui travaillent dans l'Atlantique. Il informe qu'un protocole vient d'être récemment signé avec les ACM pour la construction du septième thonier de la flotte SOPAR/SGML, puis rend hommage aux architectes du chantier ACM, au personnel des ACM, à ses banquiers, dont M. Moreau, président de la Caisse Centrale de crédit corporatif, à M. Yrissou, président du Crédit naval CMAF, MM x et Gilbert, de la Société Générale. Il salue l'administration de tutelle, la direction des Pêches Maritimes. Selon M. Le Flanchec, le navire sera armé à Concarneau sous la direction de la Cobrecaf qui en assurera la gérance. Il renouvelle alors sa confiance à M. Delhemmes et à ses adjoints, MM Clayes et Le Rouzic, sans oublier l'équipage qui aura en main les destinées du navire. »

¹ L'évitement a été moins étudié (Bensebaa, 2000)

² Il existe une autre organisation de producteurs au sens européen du terme, Onapronger, qui regroupe les producteurs de thon germon et une association homologue des conserveurs de produits de la mer au niveau européen.

³ Pour M. Le Flanchec, dirigeant de la Sopar, il s'agit d'une véritable réaction nationaliste, quand il affirme dans la *Pêche Maritime* de novembre 1988 qu'il n'est « pas question pour l'industrie française de thon tropical de laisser la Starkist mettre la main sur un potentiel aussi important que la Cobrecaf ».

⁴ L'achat du poisson représente en moyenne 70% du CA de la transformation.

⁵ Les politiques ont tenté d'empêcher ce phénomène en introduisant des restrictions à l'importation de conserves. Ainsi, seules peuvent être importées les conserves fabriquées par les filiales d'entreprises françaises. On a vu comment Starkist et Ona ont tourné cette contrainte en faisant l'acquisition de sociétés françaises de transformation.

⁶ Les acteurs économiques comme Delhemmes, Le Flanchec, Khun,allery, etc. sont tous des « patrons-pêcheurs ». Ils ont à peu près le même âge et le même savoir-faire technique. Ils sont concentrés dans un nombre restreint des régions géographiques (Saint-Jean de Luz, Concarneau, le Finistère) qui sont fortement empreintes de valeurs maritimes, notamment celle de la « solidarité des gens de mer ».

⁷ Aux Etats-Unis, les rapports entre Starkist et ses fournisseurs sont clairement des rapports de force. Par exemple, en mai 1985, 24 armateurs thoniers déposent une plainte au tribunal fédéral de San Diego contre trois grands conserveurs : Starkist Foods, Ralston Purina et Castle & Cook. Ils les accusent de violation de lois anti-trust Sherman et Clayton, de pratiques illégales et d'ententes illicites. Les armateurs réclament 20 millions de dollars de dommages et intérêts plus une indemnité compensatrice des pertes actuellement subies.