

**RIVALITE CONCURRENTIELLE, INTEGRATION  
VERTICALE ET POUVOIR DE DOMINATION : LE CAS DE  
L'INDUSTRIE THONIERE FRANÇAISE**

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

(1) Maîtres 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.

(2) Maître de Conférences  
Membre du LAGON

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 82 - Télécopie : 02 40 14 17 00  
frederic.leroy@sc-eco.univ-nantes.fr.

**Mots –clés :** Intégration verticale, Domination, Rivalité, Concurrence, Approvisionnement

Correspondant : Frédéric Le Roy

## **RIVALITE CONCURRENTIELLE, INTEGRATION VERTICALE ET POUVOIR DE DOMINATION : LE CAS DE L'INDUSTRIE THONIERE FRANÇAISE**

### **Introduction**

*“Aussi vrai que l’acquisition directe de rivaux peut quelque fois créer un pouvoir de marché, l’acquisition indirecte qui résulte du contrôle des sources d’approvisionnement des rivaux le peut aussi”*

(Krattenmaker et Salop, 1986).

Dans les recherches antérieures, les opérations d’acquisition des fournisseurs sont essentiellement considérées comme fondées sur une opportunité d’économie de coûts. Par exemple, il est communément considéré que l’intégration permet de bénéficier d’économies d’échelle (Morvan, 1991). De même, pour Williamson (1986), une entreprise intègre ses fournisseurs en fonction du degré de spécificité des actifs et de la fréquence des transactions, c’est-à-dire en fonction des économies de coûts de transaction qu’elle peut effectuer.

Une toute autre analyse consiste à comprendre l’intégration d’un fournisseur comme un comportement qui permet de nuire à ses concurrents (Chevalier, 1977 ; Jacquemin et Jong, 1977 ; Perroux, 1972). Cette seconde approche est essentiellement développée dans les recherches s’inscrivant dans la Nouvelle Economie Industrielle. Des travaux récents tentent ainsi de montrer la rationalité d’un comportement dont l’objectif est d’augmenter les coûts de production de ses rivaux en intégrant les fournisseurs (Krattenmaker et Salop, 1986, 1987 ; Salop et Scheffman, 1983, 1987).

En se situant dans cette approche comportementale de la concurrence (Chen et Miller, 1994 ; D’Aveni, 1995 ; Le Roy, 1998, 1999 ; Smith et al, 1992), mais en rupture par rapport aux analyses hypothético-déductives caractéristiques de la Nouvelle Economie Industrielle (Scherrer et Ross, 1990 ; Tirole, 1988), cette étude a pour objectif d’interroger la réalité d’un comportement d’acquisition d’un fournisseur. Dans une démarche compréhensive (Bouilloud et Lecuyer, 1994), l’acquisition d’un fournisseur par un concurrent dans le secteur de la conserves de poissons sera l’objet d’une étude de cas approfondie. La thèse défendue sera la suivante : la prise de contrôle financier d’un fournisseur permet, sous certaines conditions, de nuire directement à des concurrents en le privant d’approvisionnements.

### **1. Fondements théoriques**

### 1.1. Acquisition d'un fournisseur et économies de coûts

Dans l'approche la plus courante, l'intégration des fournisseurs est censée permettre des économies de coûts. Ces économies reposent sur quatre séries d'avantages bien connus : les avantages d'échelle, les avantages de champ, les avantages de l'adéquation et les avantages de l'internalisation (Morvan, 1991).

Les avantages d'échelle proviennent de la répartition des coûts fixes sur des séries longues de production. L'intérêt de l'intégration verticale est donc fonction de la possibilité d'augmenter la production et des liens entre l'échelle de production et les coûts de production. Les avantages de champ proviennent de la mise en commun de plusieurs facteurs de production (Morvan, 1991). L'intérêt de l'intégration dépend de la possibilité de produire des inputs collectifs pour des outputs différents.

Les avantages de l'adéquation proviennent, tout d'abord, d'une meilleure coordination entre des activités complémentaires dans un processus de production. Précisément, l'intégration permet une réduction des goulots d'étranglement et des files d'attente ainsi qu'une réduction des stocks (Morvan, 1991). Ces avantages proviennent, ensuite, de la suppression des opérations que permet la réunion des processus de production dans un même lieu physique.

Les avantages de l'internalisation proviennent, tout d'abord, des économies d'information que permet la privatisation des relations économiques. Ces gains sont fonction, pour Williamson (1986), de la fréquence des transactions, de la spécificité des moyens mis en œuvre et de la nature des conventions. Ainsi, des opérations répétitives et concernant des marchandises banales ne permettent pas des économies de transaction. Inversement, quand les investissements sont très spécifiques et quand les contrats sont également spécifiques, l'intégration est plus rationnelle que la spécialisation.

Les avantages de l'internalisation dépendent, ensuite, de la stabilité des relations. En effet, une entreprise qui intègre ses partenaires économiques peut stabiliser des procédures entre des activités différentes et complémentaires alors qu'une relation commerciale induit une difficulté à planifier à long terme. De la même façon, l'intégration permet de garantir les approvisionnements et les débouchés avec des risques plus faibles d'interruption et de modification des prix (Morvan, 1991).

### 1.2. Economie et pouvoir

Toutes les argumentations précédentes sont fondées sur le calcul économique : une entreprise est censée déterminer de façon rationnelle son seuil optimal d'intégration. Mais les entreprises sont-elles des institutions fondées essentiellement sur le calcul économique,

c'est-à-dire des organisations dans lesquelles et entre lesquelles il n'y pas de rapports sociaux autres que des rapports économiques ?

La thèse de l'autonomie de la sphère économique par rapport à la sphère sociale a de nombreux défenseurs et fonde l'essentiel des modélisations de la pensée économique. Elle est dénoncée par des auteurs contemporains comme Granovetter (1985, 1994)<sup>1</sup> et par des auteurs plus anciens comme Perroux (1972). Pour Perroux (1972), elle conduit à exclure le pouvoir de la théorie économique. En effet, cette thèse est fondée sur la liberté des partis (chaque agent achète ou n'achète pas, vend ou ne vend pas), l'égalité des situations (pas de différences entre les agents) et l'équivalence des prestations (chaque agent reçoit et cède biens et services de manière à ce que l'ophélimité de ce qui est cédé est égale à l'ophélimité de ce qui est perçu). Cette axiomatique conduit à une définition des rapports économiques épurée de toute forme de domination d'un agent sur un autre agent.

Lever un de ces postulats conduit à sortir de l'économie pure (ce que devrait être l'économie) pour rentrer dans l'économie impure (ce qu'est l'économie). Cette économie impure est avant tout une économie sociale, c'est-à-dire une économie de luttes - concours, de conflit - coopération entre les agents sociaux et leurs groupes "par et pour l'emploi de choses comptabilisables" (Perroux, 1972). La rareté économique, qui implique l'opposition de l'intérêt des agents, fait de l'affrontement le fondement de la relation économique. Le pouvoir, bien loin de devoir être exclu, devient l'élément central de l'analyse.

L'entreprise n'est plus un lieu de maximisation des outputs sous la contrainte de rareté des facteurs de production mais une unité active. Une unité est dite active si, "par son action propre et dans son intérêt propre, elle est capable de modifier son environnement, c'est-à-dire le comportement des unités avec lesquelles elle est en relation" (Perroux, 1972). Plutôt que de s'adapter à son environnement, une unité active "adapte son environnement à son programme".

Cette conception de l'économie proposée par Perroux a trouvé dans un premier temps peu de prolongements en sciences économiques<sup>2</sup> et encore moins en sciences de gestion (Urban, 1998). Les efforts les plus remarquables de reprise et de développement ont été effectués dans les recherches s'inscrivant dans la Nouvelle Economie Industrielle. Les questions de l'existence d'asymétries entre les agents économiques et des conséquences de ces asymétries est à l'origine de nombreux travaux qui fondent leurs analyses sur le calcul micro-économique (Scherrer et Ross, 1990 ; Tirole, 1988).

### 1.3. Acquisition d'un fournisseur et pouvoir de domination sur les concurrents

Dans la Nouvelle Economie Industrielle, des controverses récentes ont porté sur la définition de l'intégration verticale comme moyen de nuire à un concurrent. Ainsi, la théorie du *Raising Rivals' Costs* (RRC ou stratégie d'élévation des coûts des concurrents) a été introduite par Salop et Scheffman en 1983 et a fait l'objet de nombreux commentaires

critiques et d'essais de validation (Brennan, 1988 ; Coate et Kleit 1994 ; Granitz et Klein 1996 ; Krattenmaker et Salop, 1986 ; Lopatka et Godek, 1992).

Cette théorie montre qu'une firme peut chercher à élever les coûts et donc les prix des concurrents en établissant des contrats exclusifs avec les sociétés situées en amont de l'industrie (les fournisseurs). Ces contrats peuvent être de différentes natures, allant du surachat d'inputs («overbuying») à l'engagement pur et simple du fournisseur à ne pas vendre aux concurrents («naked exclusion»), voire à l'intégration verticale en amont (Brennan, 1988 ; Perry, 1978 ; Schmalensee, 1973).

Cette dernière modalité de conquête d'un pouvoir de marché en amont trouve sa justification dans la pratique de l'écrasement (ou squeeze) des prix. Cette pratique a pu être mise en évidence dans des écrits déjà anciens (Chevalier 1977, Jacquemin 1979). Elle consiste à intégrer un fournisseur que ne peut éviter de rencontrer un concurrent horizontal. Le prix du bien intermédiaire est vendu aux rivaux à un prix systématiquement supérieur au prix de cession interne de la firme qui a beau jeu de pratiquer alors en aval des prix inférieurs à ceux de ses concurrents. Non intégrés verticalement, ces derniers voient leurs profits " écrasés " entre le prix de revient des matières premières et le prix de vente trop faible afin de rester compétitif.

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

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

Malgré ces négations, la législation américaine, dans les Merger Guidelines de 1984, définit plusieurs cas dans lesquels les fusions verticales peuvent être considérées comme des comportements anticoncurrentiels : lorsque l'intégration verticale érige des barrières à l'entrée qui excluent les firmes non intégrées du marché situé en aval et lorsque cette même stratégie élève anormalement les coûts des concurrents, ou réduit les incitations à la concurrence soit pour la firme intégrée, soit pour ses concurrents. Dans un rapport récent de

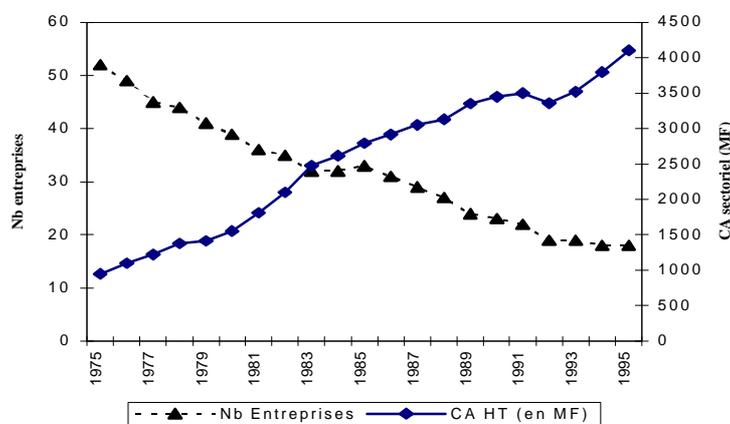
la FTC sur les tendances récentes en matière de contrôle des fusions, il est ainsi fait explicitement référence à la stratégie RRC pour évoquer ces barrières à l'entrée (Parker, 1998).

En France, l'Ordonnance du premier décembre 1986 condamne, dans son titre IV consacré aux pratiques restrictives, les comportements discriminatoires et exclusifs dans les relations d'achat-vente. Même si des relations étroites entre un fournisseur et un client peuvent trouver des justifications économiques que limitent une application trop stricte de ces dispositions légales au nom de la transparence des marchés (Glais, 1995), les opérations verticales à l'origine de possibles distorsions de concurrence font l'objet d'une surveillance particulière de la part des autorités.

Il convient donc de continuer à s'interroger sur la dimension concurrentielle des pratiques d'intégration des fournisseurs. Dans cette perspective, sur les mêmes objets d'étude que les travaux portant sur la RRC (Krattenmaker et Salop, 1986, 1987 ; Salop et Scheffman, 1983, 1987), mais en rupture par rapport à leur approche hypothético-déductive, cette étude a pour objectif d'étudier un cas de façon approfondie afin de déterminer la mesure dans laquelle l'intégration d'un fournisseur peut être considérée comme un moyen d'obtenir un pouvoir de domination sur un concurrent. Nous montrerons alors que, dans l'industrie française du thon, l'acquisition d'un fournisseur a permis à une entreprise de contraindre certains de ses concurrents à engager des coûts pour trouver de nouveaux fournisseurs. En d'autres termes, nous montrerons qu'elle a permis de nuire à certains de ses concurrents.

## 2. L'industrie française du thon

L'industrie de fabrication de conserves de poisson par appertisation, c'est-à-dire de conservation des aliments par la chaleur, a eu tendance, comme de nombreuses autres industries, à se concentrer ces dernières années. Cette tendance a toutefois été spectaculaire dans ce secteur puisque des 250 ateliers encore en activité après la seconde guerre mondiale ne subsistaient en 1995 que 18 entreprises. La valeur de la production, en revanche, a poursuivi une ascension régulière, comme on peut en juger sur 20 ans (figure 1).



### **Figure 1 : Concentration dans le secteur des conserves de poisson en France**

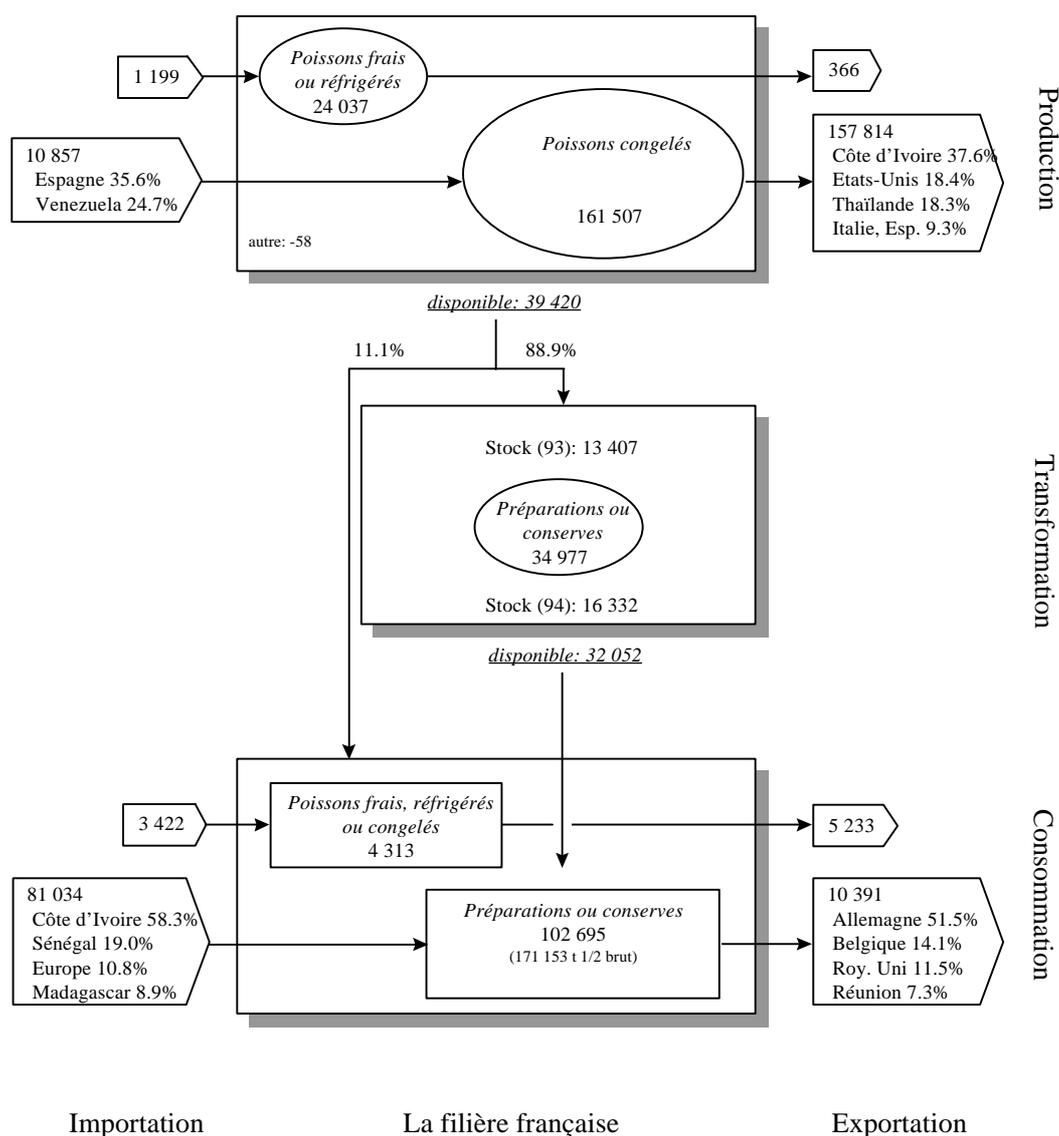
(source : Confédération Française de la Conserve)

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

La recherche de matières premières s'est naturellement accompagnée d'une délocalisation d'une partie des conserveries à proximité des lieux de pêche (Côte d'Ivoire et Sénégal en Afrique de l'Ouest, Madagascar et les Seychelles dans l'Océan Indien, etc.), ce qui leur a permis de bénéficier d'un avantage comparatif de coûts de main d'œuvre et de transport. En effet, les thons étant transportés entiers, i.e. non étêtés et non éviscérés, on estime que 40% de déchets sont transportés (Charneau 1989).

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

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



**Figure 2 : La filière française du thon en 1994**

Source : LEN-CORRAIL 1998

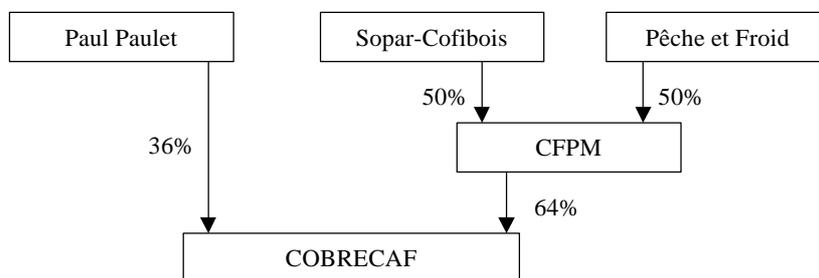
La complexité de ce circuit montre l'importance de la logistique pour l'approvisionnement du marché français, soit en produits intermédiaires pour les usines de transformation (poisson entier ou longues –filets- de thon frais ou congelé), soit en produits finis (conserves appertisées). La filière française s'est donc dotée depuis quelques années de structures communes pour transporter (Compagnie Bretonne de Cargos Frigorifiques ou Cobrecaf) et commercialiser (Société de Vente de Thon Congelé ou Sovetco) les produits thoniers. Ce sont ces structures communes qui vont être l'objet d'affrontement entre les conserveurs.

### 3. La rivalité pour le contrôle des structures d'approvisionnement

Parmi les vingt conserveries qui sont présentes sur le marché à la fin des années 1980, les quatre plus importantes sont Saupiquet, Pêche et Froid, Pêcheurs de France<sup>3</sup> et Paul Paulet. Saupiquet, Pêche et Froid et Pêcheurs de France sont intégrées verticalement (depuis la pêche jusqu'à la transformation qui se déroule parfois à bord des bateaux). Paul Paulet (thon commercialisé notamment sous la marque Petit Navire), qui est une filiale du groupe américain Starkist (qui appartient lui-même au géant de l'agroalimentaire Heinz), est uniquement présente dans le secteur de la conserve de poisson. Avec une autre unité de moindre importance, ces quatre sociétés représentent la majorité de l'activité thonière en France puisque ces 5 premières firmes concentraient près de 80% des 4 milliards de francs de chiffre d'affaires de la branche en 1995.

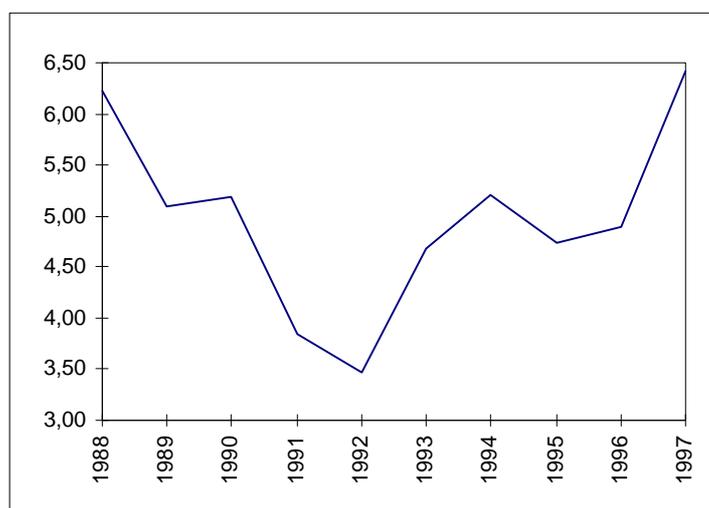
Si la société Saupiquet organise elle-même une partie de sa logistique, ses principaux rivaux, Pêche et Froid, Paul-Paulet et Pêcheurs de France, s'approvisionnent par les structures communes que sont la Cobrecaf et la Sovetco. La Compagnie Bretonne de Cargos Frigorifiques (Cobrecaf) combine à la fois une activité de pêche thonière et de transport frigorifique maritime du produit de cette pêche. Elle disposait en 1994 d'une flotte de 13 thoniers en propriété, copropriété ou gérance, de 7 cargos frigorifiques en propriété ou affrétés. La compagnie employait la même année 433 salariés dont 390 marins pour un chiffre d'affaires annuel de plus de 500 MF (Bessoule 1994). Elle a été fondée en 1965 par André Delhemmes à Concarneau, principal port thonier français, et cédée en 1988 par ses héritiers.

Paul Paulet, la société Pêche et Froid et le groupe SOPAR-Cofibois, dirigé par Philippe Le Flanchec, en ont pris le contrôle, après que la société ait fait l'objet de plusieurs tentatives avortées de rachat par les principaux acteurs de l'oligopole thonier français, dont une de Starkist au cours de l'été 1988 (Charneau, 1989)<sup>4</sup>. Le capital de Pêche et Froid étant familial à cette époque (famille Delpierre), la structure simplifiée de l'actionnariat de la Cobrecaf présente l'aspect suivant en 1993, avec notamment l'implication d'une société en participation intermédiaire, la Compagnie Financière de Participation Maritime (CFPM).



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

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

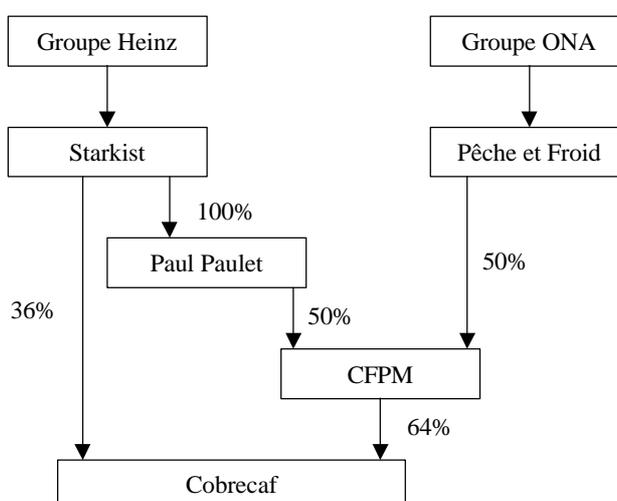


**Figure 4 Prix moyen du thon tropical pêché par les thoniers français (en FF/kg)**  
Prix FOB bord-thonier payé aux armateurs par la SOVETCO (Source : Orthongel)

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

Le Conseil de la Concurrence est aussitôt saisi par le ministère de l'Economie et considère, dans ses conclusions, que cette concentration au sens de l'article 38 de l'ordonnance de 1986 "n'apporte pas au progrès économique une contribution suffisante pour compenser les atteintes à la concurrence qu'elle implique, même si la libération du marché du thon le 31 décembre 1996<sup>5</sup> interdira à la société Pêche et Froid de maîtriser les prix de vente sur le marché français de la conserve de thon tropical" (Rapport du Conseil de la concurrence 1995<sup>6</sup>). Le rapporteur ajoute cependant que "cette concentration pourrait être autorisée par le Ministère de l'Economie à condition que les sociétés Pêche et Froid et Starkist ne soient pas en situation de position dominante collective sur le marché national du thon tropical appertisé, via le contrôle commun de la Cobrecaf" (Bessoule 1994).

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

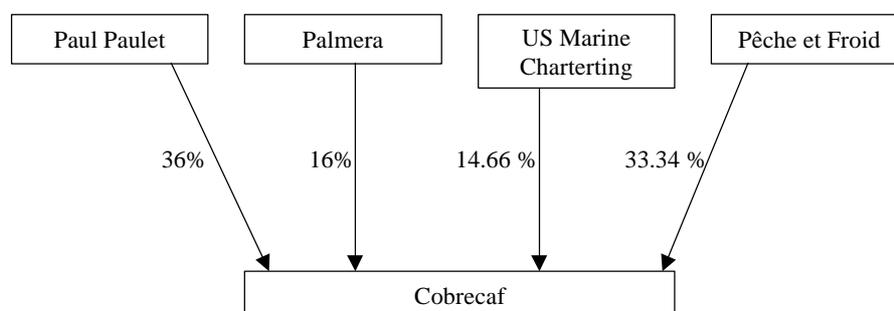


**Figure 5 Structure du capital de la Cobrecaf en 1994**

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

L'opposition juridique entre Starkist et Pêche et Froid se poursuit après que cette dernière ait déposé un recours auprès de la cour d'appel de Rennes. A la demande du Conseil de la Concurrence, le groupe Starkist doit alors assouplir sa position en cédant, le 4 octobre 1994, 16% de ses parts dans la Cobrecaf au conserveur italien Palmera. Finalement, la dissolution de la CFPM est définitivement prononcée par le TC de Quimper le 27 novembre 1995 sous la forme d'une fusion-absorption entre la CFPM et la Cobrecaf. Trois ans plus tard, le capital de la Cobrecaf se compose de la manière suivante (cf. figure 6) : Starkist détient toujours, via sa filiale Paul Paulet, 36% des parts sociales de la Cobrecaf

contre 33.34% pour Pêche et Froid. Le conserveur italien Palmera possède quant à lui 16% et le transporteur maritime américain US Marine Chartering (USMC), nouveau venu dans le capital de la Cobrecaf, en détient 14.66%.



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

Il faut alors noter que le transporteur maritime américain US Marine Chartering a pour client important la société Starkist en tant que chargeur et peut être considéré à ce titre comme un allié de Starkist dans le conseil d'administration de la Cobrecaf. De plus, il existe un pacte de bonne entente entre Heinz-Starkist et ONA-Pêche et Froid qui a été relevée juste avant la vente des parts de SOPAR-Cofibois à Starkist. Cet accord proposé par la société ONA, visait à adopter une position commune au sein de la Sovetco pour écouler le thon congelé vendu par cette société (DGCCRF 1995). En d'autres termes, il est possible de conclure que le groupe Starkist-Paulet a pris le contrôle de la Cobrecaf après l'affrontement juridique de 1993-1995 et qu'il s'entend avec l'actionnaire minoritaire Pêche et Froid pour définir les orientations stratégiques de la Cobrecaf<sup>7</sup>.

#### **4. Les conséquences de la prise de contrôle de la Cobrecaf par Starkist**

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

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

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

**Tableau 1 Résultats de la Cobrecaf, division Transport Frigorifique Maritime**

Source : CRCI Bretagne

Le premier effet de la domination de Starkist dans le capital de la Cobrecaf est donc le redressement des comptes de cette structure et, surtout, l'atteinte de taux de rentabilité relativement surprenants pour ce type d'activité. Le second effet est que sa filiale Sovetco<sup>8</sup> ne vend quasiment plus de thon aux conserveries toujours implantées en France. De 30 000 tonnes de thon tropical encore débarquées à Concarneau en 1995, le tonnage est passé à 12-13000 tonnes l'année suivante pour chuter à environ 1000 tonnes en 1997/98. La source d'approvisionnement Sovetco-Cobrecaf semble donc s'être tarie en France.

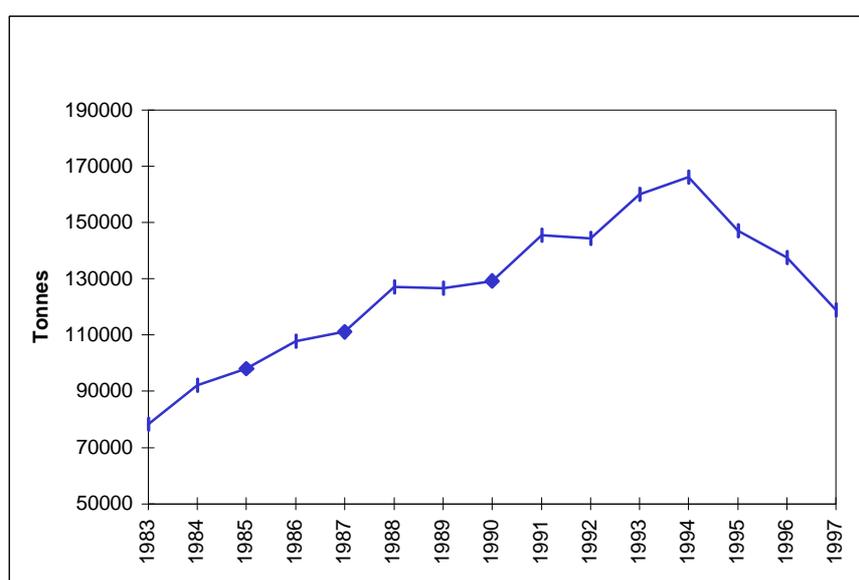
Or, il n'existe que deux autres compagnies d'armement à la pêche au thon : l'Armement Coopératif Finistérien (ACF), qui appartient à la Coopération Maritime (qui possédait par ailleurs le groupe coopératif Pêcheurs de France), et Saupiquet, filiale de la Compagnie de Navigation Mixte (groupe Paribas depuis la prise de contrôle de la CNM en mars 1996<sup>9</sup>). L'ACF est lié via la Coopération maritime à la société Pêcheurs de France, dans laquelle l'Omnium Nord Africain détenait une participation avant que son entrée dans le capital de Pêche et Froid ne l'oblige à s'en séparer en septembre 1994 selon les exigences du Conseil de la Concurrence (DGCCRF 1995).

Saupiquet a adhéré à la structure Cobrecaf-Sovetco pendant quelques années, avant qu'une crise ne provoque un premier éclatement de cette structure au milieu des années 1980. Si les autres sociétés qui étaient sorties ont réintégré peu après la Sovetco, qui représente une force commerciale unique au monde, Saupiquet a décidé de rester en dehors. Elle n'en achetait pas moins en partie le thon de la Sovetco pour ses conserveries toujours implantées en France. Lorsque la Sovetco décide de suspendre ses débarquements en France, l'entreprise Saupiquet, comme d'autres conserveries, perd donc une partie de ses apports en matières premières pour ses usines implantées en France. Ces conserveurs doivent de ce fait se procurer le thon auprès de sociétés de négoce<sup>10</sup> à des conditions moins favorables. Le service logistique offert par la Cobrecaf n'a en effet pas d'équivalent substituable en terme de prix et de qualité de la prestation (DGCCRF 1995), ce qui impose un surcoût pour les rivaux.

Dans le même temps, les deux actionnaires de la Cobrecaf, Starkist et Pêche et Froid désinvestissent en France. Paul Paulet ferme ses usines de Pornic pour réinvestir au Portugal et Pêche et Froid arrête Le Bayon à Etel pour ouvrir un complexe de transformation à Diego Suarez. Alors que la Sovetco n'approvisionne plus le marché français, ce qui provoque des surcoûts pour les entreprises qui ont des sites de production en France, les actionnaires de la

Cobrecaf délocalisent dans des pays qui ne sont pas exposés à cette diminution des approvisionnements.

Les conditions sont donc réunies pour que la concurrence soit moins soutenable par les rivaux de Starkist et Pêche et Froid après le retrait de la Cobrecaf-Sovetco. Cette asymétrie entre les producteurs est d'autant plus forte que les captures françaises de thon commencent à chuter de manière très significative à partir de l'année 1994 (166000 tonnes en 1994 à 119000 tonnes en 1997 ; voir figure 6). La société Saupiquet ressent fortement cette pénurie et décide en 1997 de prendre le contrôle de la Sea Deal<sup>11</sup>, société de négoce anciennement détenue par la coopération maritime via Pêcheurs de France.



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

Source : Orthongel

## **5. Implications et conclusion**

L'intégration des fournisseurs est essentiellement considérée comme un moyen que peut employer une entreprise pour diminuer ses coûts. Cette conception de l'intégration s'inscrit dans une axiomatique qui exclut le pouvoir de l'analyse des relations économiques (Perroux, 1972). Envisager le cas de dissymétries entre les acteurs économiques ouvre la voie à des recherches qui font de l'intégration des fournisseurs un moyen d'exercer un pouvoir de domination sur ses concurrents. Cette reconnaissance s'est essentiellement faite dans le domaine de la Nouvelle Economie Industrielle et a conduit à des modélisations fondées sur le calcul micro-économique (Krattenmaker et Salop, 1986, 1987 ; Salop et Scheffman, 1983, 1987).

En adoptant résolument une démarche plus compréhensive (Bouilloud et Lecuyer, 1994), l'étude montre que trois périodes peuvent être distinguées dans l'industrie thonière française. Dans la première, après la décision de cession de la Cobrecaf par les héritiers d'André Delhemmes, la répartition du capital entre Paul Paulet, la société Pêche et Froid et le groupe SOPAR-Cofibois conduit à un fonctionnement relativement symétrique. Aucune de ces sociétés ne semble exercer un pouvoir de domination, l'ensemble de l'industrie peut user des services de la Cobrecaf de façon à peu près équitable, à quelques exceptions près<sup>12</sup>. Ce relatif équilibre est rompu en 1993, quand le groupe ONA prend le contrôle de la société Pêche et Froid.

Cette prise de participation est le point de départ d'une lutte pour le contrôle de la Cobrecaf entre Starkist, Pêche et Froid et le groupe SOPAR-Cofibois. Cet affrontement économique-juridique se termine par une vente des parts de SOPAR-Cofibois à Starkist puis par la dissolution de la CFPM. A la suite de cet affrontement, il reste deux acteurs majeurs dans le capital de la Cobrecaf, Starkist et Pêche et Froid, Starkist détenant clairement le pouvoir de décision tout en s'entendant avec Pêche et Froid. Cette prise de contrôle conduit à une période qui se caractérise, tout d'abord, par une très nette amélioration des performances de la Cobrecaf, puis, par le désinvestissement en France de ses principaux actionnaires et, enfin, par une diminution très significative des quantités vendues par la Sovetco (filiale de la Cobrecaf) aux conserveurs implantés en France, ce qui les oblige à trouver des nouveaux fournisseurs à des conditions beaucoup plus défavorables.

En d'autres termes, il est possible de considérer que la stratégie d'acquisition des fournisseurs peut conduire à bien d'autres résultats que la minimisation des coûts. Précisément, le contrôle des structures d'approvisionnement peut être considéré comme une modalité de la rivalité entre des entreprises présentes dans un même secteur. Cette stratégie est alors d'autant plus efficace qu'elle est relativement indécélable puisque le pouvoir des entreprises qui détiennent les fournisseurs s'exerce davantage sur les quantités d'inputs que sur les prix de ces inputs.

Elle se distingue en cela de la stratégie de l'écrasement des prix évoquée par Chevalier (1997). D'autres sources d'approvisionnement que celle maîtrisée par l'entreprise nouvellement intégrée peuvent être utilisées par les concurrents, mais à un coût supérieur. En l'occurrence, le niveau de prix des matières premières achetées par les conserveurs via la Cobrecaf-Sovetco ne change pas et décrit assez bien le niveau des cours mondiaux, mais ce sont les quantités débarquées par l'intermédiaire de cette structure qui diminuent et qui obligent les concurrents à se fournir ailleurs.

L'intégration verticale est donc bien ce vecteur de domination que les auteurs fondateurs de la théorie de la RRC ont tenté de formaliser (Glais 1993). Cette conclusion n'a de sens qu'accompagnée de la spécification du contexte dans lequel elle est formulée. Ainsi, les conditions de validité de cette théorie sont relativement restrictives : l'offre d'inputs doit être relativement inélastique et il ne doit pas y avoir d'inputs substituables (Krattenmaker et

Salop, 1986, 1987 ; Salop et Scheffman, 1983, 1987). Ces conditions sont réunies dans le cas de produits à base de ressources renouvelables puisque, d'une part, les espèces susceptibles de se prêter à une transformation par appertisation sont peu nombreuses en grandes quantités, et, d'autre part, la contrainte biologique de renouvellement des stocks combinée à la concentration naturelle des poissons dans certaines zones de pêches représente un obstacle irréductible au développement de l'offre.

Dans ces conditions, comme le souligne Parker (1998), si, à l'extrême, l'entreprise qui s'intègre en amont parvient à fermer complètement l'accès de ses rivaux aux matières premières, ils devront s'intégrer ou disparaître et les entrants potentiels devront produire dans deux segments de filière au lieu d'un seul. En d'autres termes, l'entreprise qui s'intègre dans ce type de secteur comme le fait Starkist crée des contraintes pour ses concurrents, elle modèle son environnement, elle est cette unité active qui adapte son environnement à son programme plus qu'elle n'adapte son programme à son environnement (Perroux, 1972).

Il faut noter que cette adaptation de l'environnement de l'entreprise à son programme est différente de celle qui est envisagée par Pfeffer et Salancik (1978). Dans une approche évolutionniste, ces deux auteurs considèrent que l'intégration d'un fournisseur s'explique par une dépendance de ressources. Précisément, une société acquiert un fournisseur parce que l'intégration des ressources et compétences de ce fournisseur correspond à son propre chemin d'évolution. Dans cette recherche, le principal déterminant de l'acquisition d'un fournisseur n'est pas l'intégration de ses compétences mais la possibilité d'augmenter les coûts d'approvisionnement des concurrents.

Cette conclusion ne va pas sans poser un certain nombre de questions. L'étude de cas montre clairement que l'intégration verticale est un instrument de coercition, dans une conception politique des rapports de concurrence, et que les acteurs ont conscience de cette dimension coercitive. Précisément, l'affrontement pour l'acquisition des droits de propriétés de la Cobrefac-Sovetco montre que les principaux acteurs dans le secteur ont conscience du pouvoir que détient celui qui contrôle les sources d'approvisionnements et qu'il font de ce contrôle, c'est à dire de la possession des droits de propriétés, une modalité essentielle de l'affrontement concurrentiel.

Il conviendrait donc de mener d'autres études pour déterminer la mesure dans laquelle cette concurrence pour les droits de propriétés des fournisseurs des entreprises d'un secteur est une modalité décisive pour l'évolution de leurs positions sur le marché aval. De façon plus générale, il conviendrait d'analyser les rapports entre les concurrents comme des rapports politiques, c'est-à-dire, des rapports entre des entreprises qui se connaissent et se reconnaissent comme concurrentes. Loin d'être anonyme et mécanique, la concurrence dans des secteurs oligopolistiques comme la conserve de thon se concrétise par des affrontements entre des entreprises dont les dirigeants se connaissent, s'opposent ou coopèrent, prennent des décisions en ayant conscience des conséquences possibles de ces décisions sur les positions de leurs concurrents.

Ainsi, dans le secteur de la conserve de thon, les dirigeants des sociétés concurrentes se connaissent les uns les autres puisqu'ils siègent depuis de longues années au sein de plusieurs organismes ou sociétés conjointes. Pas moins de cinq entités leur permettent de se rencontrer pour évoquer les différentes questions inhérentes à l'organisation de la filière. En premier lieu, la Fédération des Industries Agro-alimentaires de la Conserve (FIAC) rassemble, au sein de sa division produits de la mer, les 18 conserveurs encore présents en 1998. Ce syndicat professionnel des conserveurs, créé dans les années 1950, s'est d'abord appelé Cofica puis CFC (Confédération Française de la Conserve). Une association homologue des conserveurs de produits de la mer existe au niveau européen.

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

Cette socialisation des rapports de concurrence dans les oligopoles conduit à remettre en cause les modélisations qui sont fondées sur une approche asociale de l'activité économique (Granovetter, 1994). En l'occurrence, elle remet en cause les modèles expliquant que la décision d'intégration verticale est fondée sur un simple calcul de coûts et conduit à donner une place centrale aux comportements des entreprises pour comprendre la façon dont les secteurs industriels se construisent, c'est-à-dire la façon dont les interactions entre les entreprises en concurrence conduisent à un état des structures de secteur (ici la domination d'un concurrent). Il reste donc à avancer, sans se fonder sur l'axiomatique micro-économique de la Nouvelle Economie Industrielle, dans la voie de la définition d'un cadre théorique qui permette de comprendre comment les entreprises interagissent sur des marchés de petit nombre, comment elles tentent de se contraindre les unes les autres, comment elles réussissent à créer des dissymétries à leur avantage.

### **Références bibliographiques**

- Bessoule Y. (1994), La concurrence a des règles ..., *Le Marin*, 30 décembre 1994.  
 Boudreaux D.J. (1990), Turning Back the Antitrust Clock : Nonprice Predation in Theory and Practice, *Regulation*, 13, p.45-52  
 Bouilloud J.P. et Lecuyer B.P. (1994), eds, *L'invention de la gestion*, L'Harteman, Logiques de gestion, Paris.

- Brennan T.J. (1988), Understanding “raising rivals’ costs”, *The Antitrust Bulletin*, 33, p.95-113.
- Burns M. R. (1986), Predatory pricing and the acquisition cost of competitors, *Journal of Political Economy*, Vol. 94, n°2, p.266-296.
- Charneau D. (1989), *Dynamique de la filière française du thon depuis 1945*, Thèse pour le Doctorat ès Sciences Economiques, Université de Bordeaux 1, 440 p.
- Chen M.-J. et Miller D. (1994), Competitive Attack, Retaliation and Performance: an Expectancy-Valence Framework, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, n°2, p.85-102.
- Chevalier J.M. (1977), *L'économie industrielle en question*, Paris, Calmann-Levy.
- Coate M.B. et Kleit (1994), Exclusion, Collusion, or Confusion ? : the Underpinnings of Raising Rivals’ Costs, *Research in Law and Economics*, 16, p.73-93
- Confédération Française de la Conserve 1995, *Enquête générale sur la situation et la production en France de la conserverie de produits de la mer et de l'industrie de l'anchois*
- Conseil de la Concurrence, *Avis n° 95-A-1 en date du 7 février 1995 relatif à l'acquisition du bloc de contrôle du capital de la société Pêche et Froid par la Compagnie Optorg*
- Craig T. (1996), The Japanese beer war : initiating and responding to hypercompetition in new product development, *Organization Science*, 7, 3, p.302-321.
- DGCCRF 1995 Arrêté du 29 mars 1995 relatif à des concentrations dans le secteur de la pêche maritime et de l'appertisation, *Bulletin Officiel de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes*, 6 avril 1995.
- D'Aveni, R. (1995): *Hypercompetition*, Paris, Vuibert.
- Detchessahar M. (1997), *Eléments pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion, réflexions à partir du cas des entreprises de TRM, 1980-1995*, Thèse de Doctorat, Université de Rennes I.
- Dumez H. (1990), La prise en compte croissante du raisonnement économique par la jurisprudence antitrust aux Etats-Unis, *Problèmes Economiques*, n°2175, mai 1990, p.11-16
- Dumez H. et Jeunemaître A. (1995), Savoirs et décisions : réflexions sur le mimétisme stratégique, in Charue-Duboc F. (ed.), *Des savoirs en action, Contributions de la recherche en gestion*, L'Harmattan, Logiques de Gestion, Paris, p.25-49.
- Glais M. (1995), Les relations discriminatoires dans les relations fournisseurs-distributeurs, *Revue d'Economie Industrielle*, n°72, p.81-97
- Glais M. (1993), Introduction au numéro spécial de la Revue d'Economie Industrielle sur le Politique de la Concurrence, *Revue d'Economie Industrielle* n°63, p.5-9.
- Glais M. (1992), *Economie industrielle*, LITEC
- Granitz E. et Klein B. (1996), Monopolization by Raising Rivals’ Costs : the Standard Oil Case, *Journal of Law and Economics*, vol. 39, p.1-47
- Granovetter M. (1990), The Old and the New Economic Sociology : A History and an Agenda, in Friedland F., Robertson A.F. (éds) *Beyond the Marketplace : Rethinking Economic and Society*, Adline, New York, p.89-112.

- Granovetter M. (1994), Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse, in Orléan A. (éd.) *Analyse économique des conventions*, PUF, p.79-94.
- Guillotreau P. (1997), Les droits de propriété des ressources naturelles revisités : le cas de la pêcherie d'huîtres du Solent, *Economies et Sociétés*, n° 35 (4), p.121-146.
- Jacquemin A. (1979), *Economie industrielle européenne, structures de marché et stratégies d'entreprise*, Dunod, Paris
- Jacquemin A et Jong H. de (1977), *European Industrial organization*, Londres, Macmillan.
- Krattenmaker T.G. et Salop S.C. (1987), Analyzing anticompetitive exclusion, *Antitrust Law Journal*, 56, p.71-89
- Krattenmaker T.G. et Salop S.C. (1986), Competition and Cooperation in the Market for Exclusionary Rights, *American Economic Review*, 76, p.109-13
- LEN-CORRAIL (1998), *Foreign Trade and Seafood Prices : Implications for the CFP*, Rapport Final pour la Commission des Communautés Européennes, programme FAIR n°95-0892.
- Le Roy F. (1998), Dynamique de la concurrence et cession d'activité : le cas de la cession de Cassegrain (compagnie Saupiquet) au groupe Bonduelle, *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, vol.1, n°1.
- Le Roy F. (1999), (à paraître), *Stratégie militaire et management stratégiques des entreprises : une autre approche de la concurrence*, Economica, Paris.
- Lopatka J.E. (1996), Exclusion Now and in the Future : Examining Chicago School Orthodoxy, *Mississippi College Law Review*, vol.17 (1), p.27-36
- Lopatka J.E. et Godek P.E. (1992), Another Look at Alcoa : Raising Rivals' Costs Does Not Improve the View, *Journal of Law and Economics*, vol.35, p.311-29.
- Morvan Y. (1991), *Fondements d'économie industrielle*, Economica, Paris.
- Parker R.G. (1998), Trends in Merger Enforcement and Litigation, *Rapport préparatoire de la FTC*, Bureau de la Concurrence, 16 septembre 1998, 13 p.
- Perroux F. (1972), *Pouvoir et économie*, Dunod, Paris.
- Perry M.K. (1978), Vertical Integration : The Monopsony Case, *American Economic Review*, 68, p.561.
- Pfeffer J. et Salancik G. (1978), *The External Control of Organization : a Resource Dependence Perspective*, New-York: Harper & Row
- Rasmusen E., Ramseyer J.M. et Wiley Jr.J.S. (1991), Naked exclusion, *American Economic Review*, vol.81(5), déc.91, p.1137-1145.
- Salop S.C. et Scheffman D.T. (1987), Cost-Raising Strategies, *Journal of Industrial Economics*, vol. 36, n°1, p.19-34
- Salop S.C. et Scheffman D.T. (1983), Raising Rivals' Costs, *American Economic Review*, 73, p.267-71.
- Scherrer F. M. et Ross D. (1990), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Boston: Houghton Mifflin.
- Schmalensee R. (1973), A Note on the Theory of Vertical Integration, *Political Economics*, 81
- Smith K. G., Grimm C. M. et Gannon M. J. (1992), *Dynamics of competitive strategy*, Newbury Park, CA: Sage.

- Steiner P. (1997), Mise en perspective de la sociologie économique, *Revue du MAUSS*, n°10, p.82-102.
- Tirole J. (1988), *The Theory of Industrial Organization*, MIT Press, Cambridge.
- Urban S. (1998), Quelques réflexions sur la modernité de François Perroux au regard de la pensée stratégique, *Economie et Sociétés, Sciences de gestion*, Numéro Spécial, Confiance et Gestion, p. 119-128.
- Weiss A. (1994), Vertical Mergers and Firm-Specific Physical Capital : Three Case Studies and Some Evidence on Timing, *Journal of Industrial Economics*, vol.XLII (4), p.395-417
- Williamson O. (1986), Vertical integration and related variations on a transaction-coase economic theory, *New developments in the analysis of market structure*, London, Macmillan.

---

<sup>1</sup> Voir Detchessahar (1997) pour une utilisation critique de la théorie de *l'encastrement* de Granovetter en Sciences de Gestion et son application aux relations de concurrence dans le secteur du transport routier de marchandises.

<sup>2</sup> Du moins en ce qui concerne les relations entre les entreprises en concurrence.

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

<sup>4</sup> Ne possédant pas directement de bateaux de pêche, le seul accès aux ressources de Starkist-Paulet passe par cette structure d'approvisionnement

<sup>5</sup> Date de fin du contingentement d'importations en provenance d'Asie du sud-Est.

<sup>6</sup> Conseil de la Concurrence, Avis n° 95-A-1 en date du 7 février 1995 relatif à l'acquisition du bloc de contrôle du capital de la société Pêche et Froid par la Compagnie Optorg et à l'acquisition du capital du Consortium Financier des Bois Tropicaux SA et de la Société Océanique de Pêche et d'Armement SA par la société Paul Paulet.

<sup>7</sup> Dans Le Marin du 20 novembre 1998, André Ferras de Pêche et Froid, estime ainsi que «*Starkist et Pêche et Froid sont parvenus à trouver un bon équilibre. Nous avons les mêmes intérêts*».

<sup>8</sup> Le capital de la Sovetco est détenu par une holding (Sovetpar) proportionnellement au capital de chaque bateau. Actuellement, la Sovetco est donc détenue essentiellement par la Cobrecaf et un groupement d'armateurs thoniers Chevannes-Merceron-Ballery (CMB).

<sup>9</sup> Il faut noter que Paribas cherche depuis cette OPA réussie sur la CNM à se débarrasser de Saupiquet, dont la reprise intéresserait directement ses deux proches concurrents... Starkist et ONA (Les Echos du 31/07/1996).

<sup>10</sup> Qui ont pour noms Sea Deal, Interpral, Secopa.

<sup>11</sup> Ouest-France des 3 et 4 octobre 1998. Cette société avait fusionné en 1996 avec deux autres conserveries du Finistère : la société Paul Chacun et la Conserverie Pont-Aven. Saupiquet est alors amené en 1998 à restructurer ses activités entre Quimper et Le Guilvinec.

<sup>12</sup> La SAPAL, filiale sénégalaise du groupe Saupiquet connaît des problèmes d'approvisionnement tout au long des années 1970 dus notamment à une politique de livraison de la Sovetco qui lui est défavorable (Charneau 1989, p.49) ; l'Armement Coopératif Finistérien dépose une plainte contre la Cobrecaf-Sovetco à la fin des années 1980 pour refus de charger du poisson ACF sur les cargos frigorifiques de la Cobrecaf, plainte qui aboutira à un non-lieu.