

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

**L'objectif de cet article est de mieux comprendre les stratégies collectives « agglomérées ». En se fondant sur l'étude de l'industrie de la conserve de poissons (1960-1990), l'auteur étudie les conditions d'émergence d'une telle stratégie. Il examine aussi les facteurs qui conduisent à la dissolution d'une telle stratégie.**

Pour atteindre ses objectifs de croissance ou de rentabilité, une entreprise peut choisir d'agir individuellement ou collectivement (Astley et Fombrum, 1983; Bresser et Harl, 1986; Le Roy et Guilloreau, 2002). Agir collectivement revient à chercher des partenaires qui peuvent se situer dans une relation verticale ou dans une relation horizontale. Les alliances horizontales, qui sont à la fois les plus fréquentes et les plus instables, ont été, dans des recherches récentes, l'objet d'investigations approfondies dans une perspective essentiellement dyadique, c'est-à-dire d'alliances entre deux concurrents (Dussauge *et al.*, 2000).

Mais ces alliances peuvent également prendre une autre forme, beaucoup moins étudiée, dénommée « stratégies collectives agglomérées » par Astley et Fombrum (1983). Ces stratégies reviennent à établir des relations de coopération à l'échelle de l'ensemble des concurrents présents dans un secteur. Par exemple, les entreprises en concurrence s'entendent pour financer ensemble des investissements de réputation, comme dans le cas des

AOC ou des labels professionnels (Torre, 2002). De la même façon, ces stratégies peuvent consister en la mise en place de budget de R&D, dans le cadre d'un consortium, dont les bénéfices en termes d'innovation sont répartis sur l'ensemble des contributeurs (Browning *et al.*, 1995).

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

## I. – LES STRATÉGIES COLLECTIVES

Les stratégies collectives semblent devenir un mode relationnel privilégié par les entreprises dans le contexte économique contemporain. Pour rendre compte de ce type de stratégie, Astley et Fombrum (1983) introduisent une première distinction entre les stratégies collectives de type « commensal », c'est-à-dire entre

firmes concurrentes dans une relation horizontale, et les stratégies de type « symbiotique », c'est-à-dire entre firmes complémentaires dans une relation verticale (Astley et Fombrum, 1983).

Dans une deuxième distinction, ces auteurs opposent les stratégies « directes », sous la forme d'un contrat qui définit les bénéfices économiques de chacun, des stratégies « indirectes », sous la forme de relations, formelles ou informelles, qui ne spécifient pas les bénéfices économiques des partenaires. Ces distinctions permettent d'identifier quatre stratégies collectives (voir tableau 1).

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

Dans les stratégies conjuguées, les firmes établissent des contrats directs pour coordonner leurs activités complémentaires,

**Tableau 1**  
LES STRATÉGIES COLLECTIVES

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

Source : adapté de Astley et Fombrum (1983).

comme dans le cas des relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants. Enfin, les stratégies organiques consistent à s'engager dans des relations de réseaux entre firmes complémentaires.

Les stratégies de type confédéré ont été longuement étudiées dans les recherches sur les fusion-acquisitions entre firmes en concurrence et sur les stratégies d'alliance dyadiques (Dussauge *et al.*, 2000). De la même façon, les stratégies conjuguées ont donné lieu à de nombreux travaux, qu'ils soient plus anciens, comme ceux consacrés aux filières industrielles, ou plus récents, notamment dans le cadre du marketing industriel et de toutes les recherches contemporaines sur la *supply chain*. Enfin, les stratégies collectives organiques sont longuement étudiées dans

toutes les recherches portant sur les réseaux d'entreprises.

Les stratégies de type agglomérées ont, jusqu'à présent, été peu étudiées dans les recherches antérieures en sciences de gestion. L'objet de cette recherche est alors de combler ce vide, de mieux comprendre, d'une part, les déterminants de la mise en place et de la stabilité des stratégies agglomérées et, d'autre part, les déterminants de la remise en cause de cette stratégie commerciale.

## II. – L'ORGANISATION COLLECTIVE DE L'INDUSTRIE

L'industrie de la conserve de poisson est née de la mise au point, à partir de 1790, du procédé de conservation des aliments par

### MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthode a consisté à étudier en profondeur un secteur d'activité, en l'occurrence le secteur de la conserve de poisson en France, des années 1960 aux début des années 1980. Cette approche par l'étude de cas a été considérée comme la plus appropriée par rapport à l'objectif de la recherche, qui est de construire plutôt que de tester une théorie. Le développement d'un cas doit permettre de comprendre le « comment » et le « pourquoi » de la construction d'un fonctionnement collectif à l'échelle d'un secteur (Yin, 1989).

La méthode a consisté à multiplier les sources de données (Yin, 1989). Les données ont ainsi été obtenues par des sources secondaires publiques, comme les ouvrages sur le secteur ou les revues professionnelles, par des sources secondaires privées, soit les documents et archives des entreprises et des différents organismes collectifs et, par des sources primaires, soit des entretiens menés auprès des professionnels du secteur et des responsables de syndicats professionnels.

Étant donné le caractère historique de l'étude, ce sont surtout les deux premières sources de données qui ont été utilisées. Les entretiens ont essentiellement permis de confirmer les données issues des sources secondaires. La recherche d'information a continué jusqu'à la « saturation » des données, c'est-à-dire jusqu'à ce qu'aucune information nouvelle ne puisse émerger de nouvelles données.

stérilisation à une température comprise entre 100 et 140 °C. Le tonnage de matières premières traitées, le chiffre d'affaires et le nombre d'entreprises ont augmenté régulièrement jusqu'au milieu des années 1950, date à partir de laquelle commence un long processus de concentration qui se poursuit aujourd'hui. Parallèlement à ce processus de concentration, les acteurs de l'industrie ont mis en place de nombreuses structures juridiques permettant le développement de stratégies agglomérées.

### 1. Les sociétés anonymes collectives

L'approvisionnement en produit frais a toujours été un problème majeur pour les conserveries de poissons. Pour régler ce problème, les conserveurs créent, en 1918, le Cofica, qui est une SA liée par contrat avec les conserveurs, pour traiter avec les pêcheurs (Decroix, 1964; Fiérain, 1978). Dès 1927, la Cofica et le syndicat des marins pêcheurs établissent des accords qui vont fonctionner de nombreuses années. La moitié de la pêche se vendait à prix ferme, révisable deux fois par mois. Les conserveurs faisaient connaître aux pêcheurs leurs prévisions de production. Les pêcheurs savaient pouvoir compter sur ces commandes et approvisionnaient avec une plus grande régularité les conserveurs.

Toutefois, dans ces années d'entre-deux-guerres, de nombreux conserveurs n'étaient pas associés à la Cofica et continuaient à s'approvisionner directement sur les marchés aux enchères. Ce comportement individuel perturbait la régulation du marché par le Cofica. Pour régler ce problème, de 1940 à 1946, le Cofica bénéficie du monopole de la répartition du poisson, des huiles et des condiments (Decroix, 1964).

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

### 2. Les comités interprofessionnels

L'action collective se développe également pour chacune des espèces de poisson. Dès 1936, les représentants des pêcheurs et des conserveurs de thon créent le Comité libre du thon. Un premier contrat national est conclu sur un prix minimum. Cette initiative réussie conduit les conserveurs et les pêcheurs à la répliquer pour toutes les autres espèces de poisson. L'État crée alors le Comité central des pêches maritimes, en 1938, pour coordonner l'action des comités interprofessionnels du thon, de la sardine, du maquereau et du hareng (Decroix, 1964). Ces comités interprofessionnels voient leurs compétences et leurs pouvoirs s'étendre au point de faire perdre aux conserveurs toute initiative dans la fixation de leurs prix d'achat. Ils prennent des décisions qui ont un caractère de force obligatoire pour tous. Ces décisions portent sur la répartition des apports entre les zones géographiques et les usines ainsi que sur les prix de vente minimum et maximum. Par exemple le Comité interprofessionnel du thon adopte, dans sa décision numéro 26, les dispositions suivantes en 1961 (Decroix, 1964) :

« Article premier – Pour la campagne de pêche 1961 le prix minimal de thon blanc ou germon est fixé à 2,53 F le kilo (...) »

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

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

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

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

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

### 3. Les syndicats professionnels

L'action collective se développe également sous la forme de création de syndicats professionnels dans la conserve. Plusieurs fédérations sont créées pour aboutir, en 1968, à la constitution d'un organisme unique, la Chambre syndicale des industries de la conserve, avec une division agricole et une division maritime.

La première activité de la division maritime est de produire de l'information à l'intention de ses adhérents. Elle collecte l'information auprès de ses membres, sur les quantités produites, stockées, etc., et la restitue à ces mêmes membres sous forme agrégée. Au-delà de cette activité, la division maritime met en œuvre des actions collectives dans de nombreux domaines : elle informe ses adhérents de l'évolution des réglementations, elle met en œuvre des actions de lobbying auprès des autorités publiques, qu'elles soient françaises ou européennes, etc. (Torquat, 1969, 1971, 1976).

Un des domaines majeurs de l'action collective de la division maritime est l'approvisionnement. Dans son rapport de l'année 1968, la division informe ainsi que « L'approvisionnement des usines métropolitaines (en thon tropical) s'est fait dans le cadre d'un accord contractuel avec la Sovetco<sup>1</sup> » (Torquat, 1969). Quand les besoins d'approvisionnement en thon des conserveurs français ne sont pas satisfaits par ces accords, la division maritime négocie avec la marine marchande pour pouvoir importer du thon étranger<sup>2</sup>.

Un autre domaine majeur de l'action collective est la promotion de l'industrie. La division maritime a mis en place une Commission de propagande, qui est chargé de promouvoir la consommation du thon par les ménages français. Dès 1959, cette commission confie des études de marché, de motivation, de segmentation, etc., à des cabinets spécialisés. À partir de ces études, la commission finance des campagnes de

1. La Sovetco est une société anonyme qui commercialise alors tous les produits de la pêche au thon tropical française.

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

communication collectives. Par exemple, toujours dans le rapport de l'année 1968, il est noté qu'une agence de publicité a défini un programme « dont la stratégie avait pour but de rendre le thon "Dynamique, moderne, léger" et en faire un élément de consommation courante. » Ce cabinet définit un slogan qui a marqué des générations de consommateurs « Toujours frais, toujours prêt, le thon c'est bon » (Torquat, 1969).

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

« Article 9 – Sur le produit des ventes, à l'exception toutefois de celles effectués pour les besoins de la marée fraîche, un prélèvement de 3 F par kilo de thon sera effectué pour le financement du fond de propagande des conserves de thon. Ce prélèvement est à la charge exclusive du conserveur. Il est opéré par les criées ou les organismes d'achat quand ils existent ».

Les montants alloués aux campagnes de publicité sont fonction des tonnages produits par les conserveurs. Quand il y a une sous-production, essentiellement du fait d'approvisionnements insuffisants en thon, la Commission de propagande n'hésite pas à annuler des campagnes initialement prévues. Par exemple, pour l'année 1970, le

rapporteur de la division estime que « en raison de la conjoncture actuelle, notre Commission de propagande a estimé qu'il était sage (...) de ralentir l'effort publicitaire (...) et de maintenir seulement une action de *Public Relations*. À cet effet, le Comité interprofessionnel du thon a décidé de ramener le montant de la taxe à 0,01 F<sup>3</sup> à partir du premier janvier 1971 » (Torquat, 1971).

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

### III. – LES DIFFICULTÉS ET LA FIN DES STRATÉGIES AGGLOMÉRÉES

#### 1. Les difficultés des stratégies agglomérées

Le fonctionnement collectif centralisé pour l'approvisionnement de conserveries ne va pas sans poser un certain nombre de problèmes. Ainsi, le rapporteur de la division maritime note que, pour l'année 1969, la pêche devrait mettre sur le marché 50 000

3. Il y a un changement d'unité monétaire du fait de l'introduction du nouveau franc.

tonnes de thon d'Afrique, offre qui risque de dépasser les besoins des conserveurs. Il considère alors que « il sera plus utile que jamais si nous voulons maintenir son équilibre (du marché), de suivre de très près ses réactions et de mettre en œuvre des mesures appropriées afin de ne pas remettre en cause une organisation patiemment élaborée (...) » (Torquat, 1969).

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

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

Il en est de même pour l'approvisionnement en thon tropical. Dans son rapport sur l'année 1970 (Torquat, 1971), la division maritime admet que « Les cours du thon, sur le marché international, n'ont cessé de monter, la production ne pouvant satisfaire la demande ». Par suite, « une certaine ten-

dance s'était manifestée pour l'abandon de la politique contractuelle à un prix ferme afin de préparer l'entrée de la France dans le Marché commun et faciliter ainsi la possibilité à notre industrie de recourir, si besoin était, à des approvisionnements étrangers. Mais les pêcheurs et les armateurs ont préféré maintenir les bases de l'organisation en vigueur (...) avec garantie d'absorption de la part de la conserve et prix ferme ».

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

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

## 2. La fin des stratégies agglomérées

Plusieurs causes expliquent la fin des stratégies agglomérées dans les années 1980. La première est l'entrée de nouveaux concurrents dans le secteur de l'armement. Ainsi, pour le thon, il est noté dans le rapport de la Confédération française de la conserve<sup>4</sup>, pour l'année 1985, que « certains pays de l'Amérique latine, comme le Mexique, le Venezuela et l'Équateur, se sont intéressés à la pêche thonière avec des coûts de production très faibles. Il en est résulté d'une part, la disparition des senneurs des États-Unis ou leur passage sous d'autres pavillons et d'autre part, une mise à la disposition du thon d'un tonnage supérieur à la demande des acheteurs » (Confédération française de la conserve, 1986).

Plus précisément, le Mexique passe d'une production de 31 000 tonnes en 1979 à 78 000 tonnes en 1984 et le Venezuela passe de 3 000 tonnes à 53 000 tonnes (Marcille, 1986). Cet afflux de matières premières sur les marchés mondiaux crée une tendance à la baisse des cours que ne peut pas suivre la pêche thonière française. Le différentiel de prix entre les cours mondiaux du thon et les prix fixés aux conserveurs français les incite à remettre en cause de façon très sérieuse la régulation collective des approvisionnements.

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

très inférieurs à ceux des armateurs et conserveurs français.

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

L'exemple de la Thaïlande est le plus spectaculaire. Alors que ce pays ne produit aucune conserves de thon en 1980, sa production s'élève à 84 000 tonnes en 1985, ce qui en fait le troisième producteur mondial derrière les États-Unis et le Japon, et le premier exportateur dans le monde (Marcille, 1986). À une échelle moindre, le Mexique voit sa production passer de 15 000 tonnes en 1980 à 27 000 tonnes en 1985, les Philippines de 11 000 tonnes à 22 000 tonnes, Taiwan de 0 à 12 000 tonnes et l'Équateur de 5 000 à 14 000 tonnes (Marcille, 1986). L'abaissement progressif des barrières douanières dans le cadre des différents *rounds* du GATT ne fait qu'aggraver la situation. Elle devient dramatique à la fin des années 1980, avec des arrivages très importants de conserves de thon provenant du Sud-Est asiatique, vendues 50 % moins chers. La Chambre syndicale se tourne vers la CEE pour demander la mise en œuvre d'une « clause de sauvegarde », en estimant que le de droit de douane de 24 % est insuffisant pour sauver l'industrie euro-

4. La Confédération française de la conserve à pris la suite de la Chambre syndicale des industries de la conserve.



péenne de la conserve de poissons. Seule la distinction faite en 1988 entre le « thon au naturel », l'albacore, produit par les industriels français, et le « thon à l'eau », le listao, produit par les concurrents internationaux, permet de sauver l'industrie française de la conserve de thon de la disparition complète.

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

Le fonctionnement collectif du secteur finit de se désintégrer complètement avec l'implantation directe de deux groupes étrangers dans les secteurs de l'armement et de la conserve français (Le Roy et Guillotreau, 2002). En 1981, Starkist, filiale du groupe Heinz, fait l'acquisition de la société Paul Paulet à Douarnenez, qui commercialise les marques Petit Navire et Parmentier. En 1992, le groupe marocain Ona signe un accord de partenariat avec l'Ucpcf pour créer une nouvelle société, Pêcheur de France, à la fois armateur et conserveur. En 1993, l'Ona fait l'acquisition de la société Pêche et Froid, également à la fois armateur et conserveur. Enfin, en 1994, Starkist et l'Ona prennent le contrôle de la Cobrecap, qui est la principale société d'armement au thon française, ce qui marque la fin de toute stratégie collective à l'échelle du secteur (Le Roy et Guillotreau, 2002).

## IV. – DISCUSSION

### 1. Les conditions de viabilité des stratégies agglomérées

La mise en évidence des évolutions dans l'industrie de transformation des produits de la mer permet de mieux comprendre les déterminants de la mise en place et de la remise en cause de stratégies de type agglomérées. Depuis la naissance de l'industrie, les conserveurs sont exposés à une incertitude forte sur leurs approvisionnements en matières premières. Dans un premier temps, cette incertitude est acceptée par tous les acteurs comme un élément de la rivalité concurrentielle.

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

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

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

1. L'industrie est constituée d'un grand nombre de firmes de petite taille. Ce grand nombre empêche la coordination directe de toutes les firmes présentes dans le secteur et conduit à confier à une ou plusieurs organisations centralisées un certain nombre de fonctions, en l'occurrence les fonctions d'approvisionnement et de promotion de l'industrie.

2. L'industrie a un fort potentiel de croissance. Les stratégies collectives agglomérées ont été d'autant plus fortes dans la conserve de poissons que le produit était nouveau et la consommation à développer. La conserve de thon tropical, dont la production commence dans les années 1950, a ainsi été celle qui a été l'objet de la stratégie collective agglomérée la plus pro-active, à travers les actions de la Commission de propagande dont l'objectif était de créer un comportement d'achat.

3. L'industrie est caractérisée par une incertitude très forte sur une ou plusieurs variables clé de l'environnement, incertitude qu'il n'est pas possible de réduire individuellement. En l'occurrence, aucun conserveur n'avait les moyens de réduire seul l'incertitude sur ses approvisionnements.

4. L'industrie est un espace relativement clos, notamment du fait de fortes barrières réglementaires à l'entrée. Le marché français de la conserve de poisson est resté pendant très longtemps protégé par des barrières douanières prohibitives, ce qui permettait d'impliquer tous les acteurs dans la stratégie agglomérée.

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

1. La première évolution est la constitution d'un oligopole. Le long processus de concentration, commencé dans les années 1960, se concrétise dans les années 1980 par la domination d'un petit nombre de firmes de grande taille, soit actuellement Saupiquet, Paul Paulet et Pêcheurs de France, qui sont elles-mêmes des filiales de grands groupes internationaux, respectivement le Bolton Group, Heinz et l'Ona.

2. La deuxième évolution est la fin de la période de croissance du marché français, qui se concrétise dans les années 1980 par des taux de croissance comparables à celui du PIB. La conserve de thon est devenue un achat ancré dans les comportements de consommation courants des consommateurs. Le problème est maintenant d'attirer la demande en faible croissance vers ses propres produits, en développant des politiques de marque, de publicité et de promotion propres.

3. La troisième évolution est la possibilité de réduire individuellement l'incertitude liée aux approvisionnements par l'intégration verticale. En augmentant leur taille et en entrant dans le capital de groupes internationaux, les conserveurs ont acquis des moyens suffisants pour développer leur propre flotte, soit par croissance interne, c'est-à-dire en construisant leurs propres navires, soit par croissance externe, c'est-à-dire, en faisant l'acquisition de sociétés d'armement. Il faut alors noter que la stratégie d'acquisition est facilitée par la

concentration des sociétés d'armement : prendre le contrôle de la Cobrecaf, comme l'a fait Starkist en 1994, revient à s'approprier une société qui assure 40 % de la pêche au thon tropical française.

4. Enfin, la quatrième évolution est l'ouverture progressive de l'espace de concurrence par l'abaissement des barrières tarifaires, à la fois dans le cadre de la CEE et dans celui des rounds successifs du GATT. Les contraintes de compétitivité et les opportunités de se fournir individuellement à de meilleures conditions deviennent si fortes qu'elles incitent à ne plus fonctionner collectivement entre conserveurs français.

## 2. Des stratégies qui contiennent leurs facteurs de remise en cause

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

Cette réduction d'incertitude se concrétise par le transfert de fonctions à un organisme centralisé, soit par une diminution de l'autonomie des firmes. En d'autres termes, les stratégies agglomérées font perdre de la flexibilité aux firmes qui les suivent. Elles créent une rigidité qui ne permet pas de s'ajuster aux évolutions de l'environnement. Dans le cas étudié, cette rigidité se ressent lors de l'entrée de nouveaux concurrents dans l'industrie de la pêche au thon tropical. La forte production de ces nouveaux entrants entraîne des baisses de prix très

importantes sur le marché mondial du thon. Or les conserveurs français, qui sont tenus de s'approvisionner auprès des armateurs français, ne peuvent pas bénéficier de ces baisses de prix alors que leurs concurrents internationaux ne s'en privent pas. Un différentiel de compétitivité se crée et devient très dur à supporter lors de l'abaissement des barrières douanières.

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

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

Quand les dispositions réglementaires le leur permettent, ces firmes entrent sur le marché avec des coûts de production très inférieurs à ceux des firmes en place et menacent direc-

tement leur survie. En l'occurrence, sur le marché français, ces entrées se produisent au cours des années 1980, avec des prix inférieurs de 50 % à ceux des conserveurs français, et seule la mise en place d'une nouvelle réglementation sur le thon tropical peut leur permettre de sauver leurs positions.

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

### CONCLUSION

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

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

des secteurs analogues à celui de la conserve de poisson en France ainsi que des secteurs très différents.

De façon générale, il conviendrait de poursuivre les recherches dans trois directions. Une première série de questions porte sur les déterminants de l'apparition d'une stratégie agglomérée. Les quatre conditions identifiées dans cette recherche ne sont sans doute pas les seuls facteurs qui expliquent l'émergence et la stabilisation de ce type de stratégie. Des éléments comme la proximité socio-économique des acteurs ou l'antériorité des relations entre les acteurs devraient sans doute jouer un rôle important. Une deuxième série de questions porte sur les modalités de mises en œuvre des stratégies agglomérées. Le fonctionnement des structures identifiées dans cette recherche (syndicats professionnels, comités ou SA collectives) est encore relativement mal connu. De la même façon, ces structures n'épuisent certainement pas toutes les formes que peuvent prendre les stratégies agglomérées. Il faudrait donc continuer à s'interroger sur les formes anciennes et contemporaines que prend ce type de stratégie.

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

## BIBLIOGRAPHIE

- W.G. Astley et C.J. Fombrum, « Collective strategy: social ecology of organizational environments », *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, 1983, p. 576-587.
- R.K. Bresser et J.E. Harl, « Collective Strategy: Vice or Virtue? », *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 2, 1986, p. 408-427.
- L.D. Browning, J.M. Beyer et J.C. Shetler, « Building cooperation in a competitive industry: SEMATECH and the semiconductor industry », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 1, 1995, p. 113-151.
- D. Charneau, « Dynamique de la filière française du thon depuis 1945 », Thèse pour le Doctorat ès Sciences économiques, Université de Bordeaux I, Bordeaux, 1989.
- Confédération française de la conserve, *Conserves des produits de la pêche maritime en 1985*, Rapport économique, 1986.
- J.L. Decroix, *Le développement de l'industrie française de la conserve*, Paris, 1964.
- P. Dussauge, B. Garette et W. Mitchell, « 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, 2000, p. 99-126.
- J. Fiérain, *La restructuration de la conserverie à Nantes*, Centre de recherche sur l'Histoire de la France Atlantique, Université de Nantes, Enquêtes et documents, tome 4, 1978.
- F. Le Roy et P. Guillotreau, « Contester la domination des leaders de marché en changeant les règles du jeu : le cas de l'industrie thonière française », *Management International*, vol. 6, n° 2, 2002, p. 29-41.
- J. Marcille, « La pêche thonière mondiale, situation actuelle et essai de prospective », *La Pêche Maritime*, mai 1986, p. 332-336.
- A. Torquat, *Rapport sur l'activité de l'industrie des conserves de poissons en 1968*, Chambre syndicale nationale des industries de la conserve, division maritime, 1969.
- A. Torquat, *Rapport sur les activités de la Chambre syndicale nationale des industries de la conserve au cours de l'année 1970*, Chambre syndicale nationale des industries de la conserve, division maritime, 1971.
- A. Torquat, *Rapport sur l'activité de l'industrie des conserves de poissons en 1975*, Chambre syndicale nationale des industries de la conserve, division maritime, 1976.
- A. Torre, « Les AOC sont-elles des clubs? Réflexions sur les conditions de l'action collective localisée, entre coopérations et règles formelles », *Revue d'économie industrielle*, n° 100, 2002, p. 39-62.
- R.K. Yin, *Case Study research: Design and methods*, Sage, Newbury Park, 1989.