

LA GUERRE DU THON

ou l'art d'élever les coûts des concurrents par l'intégration verticale

PAR PATRICE GUILLOTREAU

LEN-CORRAIL - Université de Nantes,

ET FRÉDÉRIC LE ROY

LAGON - Université de Nantes

La prise de contrôle d'un fournisseur par deux entreprises est-elle fondée sur la seule volonté de nuire aux concurrents ? Certains travaux récents le pensent et tentent de montrer que la décision d'intégration verticale est fondée sur la seule volonté de nuire aux concurrents. Pourtant, dans le secteur de la conserve de thon, le motif d'une telle intégration semble résider dans la volonté de réussir un plan de développement des capacités de production. Ne pourrait-on, alors, observer des phénomènes similaires dans des secteurs d'activité comparables, c'est-à-dire pour lesquels une incertitude structurelle pèse sur l'approvisionnement en matières premières ?

Dans les *Merger Guidelines* de 1984, la législation américaine définit plusieurs cas dans lesquels les fusions verticales peuvent être considérées comme des comportements anticoncurrentiels. En France, les opérations verticales à l'origine de possibles distorsions de concurrence font également l'objet d'une surveillance particulière. Or, dans les

recherches antérieures, l'intégration d'un fournisseur est essentiellement considérée comme fondée sur une opportunité d'économie de coûts. Il est ainsi communément admis que l'intégration permet de bénéficier d'économies d'échelle ou d'économies de coûts de transaction [Morvan, 1991 ; Perry, 1989 ; Sekkat, 1992 ; Williamson, 1975, 1986].

Quelques travaux allant dans le sens des textes des autorités de la concurrence ont été menés dans les années 1970 [Chevalier, 1977 ; Jacquemin et Jong, 1977 ; Perroux, 1972] et des recherches plus récentes tentent de montrer la rationalité d'un comportement dont l'objectif est d'augmenter les coûts de production des rivaux en intégrant leurs fournisseurs [Krattenmaker et Salop, 1986, 1987 ; Salop et Scheffman, 1983, 1987]. La théorie du Raising Rivals' Costs (RRC ou stratégie d'élévation des coûts des concurrents) a fait l'objet de nombreux commentaires critiques qui tentent d'en minimiser la portée et la pertinence [Brennan, 1988 ; Coate et Kleit 1994 ; Granitz et Klein 1996 ; Lopatka et Godek, 1992].

Il convient donc de poursuivre les recherches pour déterminer sous quelles conditions et dans quelle mesure il est possible de considérer que l'acquisition d'un fournisseur par une firme a pour conséquence l'élévation des coûts de ses rivaux. Dans cette perspective, en se fondant sur l'étude approfondie du comportement des entreprises dans l'industrie thonnière, nous montrons que l'intégration d'un fournisseur par un conserveur introduit une menace potentielle d'augmentation des coûts d'approvisionnement de ses concurrents, menace qui se réalise effectivement en cas de pénurie. Ce constat d'une nouvelle répartition du risque d'approvisionnement au bénéfice de l'acquéreur et au détriment de ses rivaux nous amène, d'une part, à reposer le problème des déterminants de l'intégration verticale et, d'autre part, à interroger le droit de la concurrence sur sa capacité à prendre en compte ce type d'asymétrie concurrentielle.

LES DÉTERMINANTS DE L'INTÉGRATION VERTICALE

Les fondements théoriques de l'intégration verticale sont débattus depuis fort longtemps par les économistes et de bonnes synthèses peuvent être trouvées dans de nombreux ouvrages [Morvan, 1991 ; Perry, 1989 ; Sekkat, 1992]. Les plus récentes distinguent au moins cinq motifs d'intégration : réduire les coûts de transaction, garantir l'accès à une ressource, internaliser une externalité, se soustraire aux interventions publiques ou bien encore accroître le profit de monopole [Carlton-Perloff, 1998]. Sans détailler toutes ces origines, rappelons que le motif principal d'intégration envisagé par les économistes relève d'une évaluation coûts-bénéfices, que ces coûts correspondent à des coûts de production [Stigler, 1951] ou à des coûts de transaction [Williamson, 1975].

Ce dernier motif de réduction des coûts de transaction est le plus fréquemment avancé aujourd'hui par les auteurs, qui voient dans les

relations entre entreprises fondées sur le capital physique spécifique le déterminant majeur de la décision de fusionner verticalement les actifs [Klein, Crawford et Alchian, 1978 ; Weiss, 1994 ; Williamson, 1975, 1986]. Ce serait moins dans les coûts de coordination qui augmentent avec l'intégration que dans la faiblesse des incitations à coopérer et à transmettre des informations que le risque lié aux fusions verticales se situerait [Grossman et Hart, 1986]. Il n'en reste pas moins difficile de réduire les mobiles qui gouvernent la décision de rapprocher les fournisseurs et les clients aux seules fins d'une organisation plus efficace et certains n'hésitent pas à poser la question essentielle : efficacité ou stratégie ? [Hart et Tirole, 1990 ; Sekkat, 1992].

Dans une perspective stratégique, des controverses récentes ont porté sur la définition de l'intégration verticale comme moyen de nuire à un concurrent. Précisément, la théorie du Raising Rivals' Costs (RRC ou stratégie d'élévation des coûts des concurrents), introduite par Salop et Scheffman en 1983, 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 sur-achat d'inputs (over-buying) 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 » (*squeezing*) 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 pratique 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 maintenu 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 anti-trust [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 concurren-

La recherche de matières premières s'est accompagnée, à partir des années 1950, d'une délocalisation de l'activité à proximité des lieux de pêche. Quasiment toute la production française de thon congelé pêchée au large de ces pays est débarquée (donc exportée) vers les pays où des filiales de traitement sont implantées. Seule une très faible part est transformée en France. En revanche, la quasi-totalité des produits finis est écoulée sur le marché européen.

rents, de même qu'un fournisseur accepte difficilement de renoncer à une partie de la demande.

Malgré ces réserves, la législation américaine 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 [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 [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. Une étude approfondie de l'industrie thonnière française permet d'éclairer les circonstances dans lesquelles de telles distorsions se manifestent.

Gamma/Martorana/Scorcelletti

marché français, soit en produits intermédiaires pour les usines de transformation (poisson entier ou longes – filets – de thon frais ou congelé), soit en produits finis (conserves appertisées). La filière française s'est donc dotée depuis quelques années de structures communes pour transporter (Compagnie Bretonne de Cargos Frigorifiques-Cobrecaf) et commercialiser (Société de Vente de Thon Congelé-Sovetco) les produits thoniers. Le contrôle de ces sociétés a fait l'objet d'un âpre affrontement entre conserveurs.

LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DU MARCHÉ THONIER FRANÇAIS

À l'instar de la plupart des industries, la fabrication de conserves de poisson par appertisation, c'est-à-dire de conservation des aliments par la chaleur, a eu tendance à se concentrer au cours des dernières décennies. Cette tendance a toutefois été spectaculaire dans ce secteur puisque, des deux cent cinquante ateliers encore en activité après la seconde guerre mondiale, ne subsistent, en 2000, que quatorze entreprises.

D'autres mouvements ont accompagné l'évolution récente de cette industrie. La production a évolué 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. La recherche de matières premières s'est accompagnée, à partir des années 1950, d'une délocalisation de l'activité à proximité des lieux de pêche (Côte d'Ivoire, Sénégal, Madagascar, Seychelles, etc.). Quasiment toute la production française de thon congelé pêchée au large de ces pays est débarquée (donc exportée) vers les pays où des filiales de traitement sont implantées. Seule une très faible part (moins de 20 %) est transformée en France. En revanche, la quasi-totalité des produits finis est écoulee sur le marché européen.

Cette brève description montre l'importance de la logistique pour l'approvisionnement du

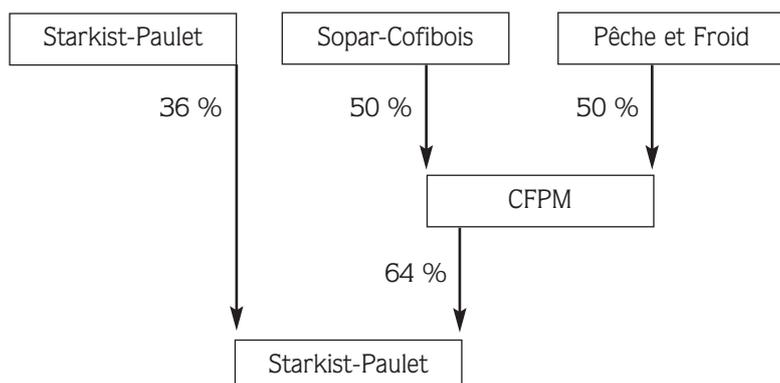
LA RIVALITÉ POUR LE CONTRÔLE DES STRUCTURES D'APPROVISIONNEMENT

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 et Paul Paulet. Saupiquet appartient à la Compagnie de Navigation Mixte, Pêche et Froid est dotée d'un actionnariat familial (famille Delpierre), Pêcheur de France fait partie de la coopération maritime et Paul Paulet est une filiale du groupe américain Starkist, détenu lui-même par le géant de l'agroalimentaire Heinz. Ces quatre sociétés représentent les trois quarts de l'activité thonière en France (quatre milliards de francs de chiffre d'affaires en 1995).

Les quatre sociétés rivales s'approvisionnent en tout ou partie par la Sovetco, dont la majorité des parts est détenue par la Cobrecaf (1). La Cobrecaf a été fondée en 1965 par André Delhemmes à Concarneau, principal port thonier français. Elle combine une activité de pêche thonière et une activité de transport frigorifique maritime du produit de cette pêche. Elle disposait en 1994 d'une flotte de treize thoniers en propriété, copropriété ou gérance, de sept cargos frigorifiques en propriété ou affrétés. Cette compagnie employait, la même année, quatre cent trente-trois salariés, dont trois cent quatre-vingt-dix marins, pour un chiffre d'affaires annuel de plus de 500 MF.

En 1987, le capital de la Cobrecaf est reparti entre la famille Delhemmes (64 %) et le groupe Starkist (36 %). En 1988, malgré une offre d'achat de Starkist, les héritiers de la famille Delhemmes cèdent leurs parts à la CFPM (Compagnie Financière de Participation Maritime), société détenue à parts égales par Pêche et Froid (famille Delpierre) et Sopar-Cofibois (société d'armement) [Charneau, 1989]. La structure simplifiée de l'actionnariat de la Cobrecaf présente alors l'aspect suivant jusqu'en 1993 (cf. figure ci-dessous).

Figure 1 :
Structure simplifiée du capital de la Cobrecaf en 1993



Alors que le secteur traverse une crise mondiale de la demande liée à la polémique sur les captures annexes de dauphin dans les prises de thon, la famille Delpierre, propriétaire de la société Pêche et Froid, vend en 1993 58,44 % des parts de cette dernière à OPTORG, filiale du groupe marocain Omnium Nord-Africain (ONA). Une plainte anonyme est alors déposée le 16 novembre 1993 pour dénoncer cette opération. 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'Économie et considère, dans ses conclusions, que cette concentration au sens de l'article 38 de l'ordonnance de 1986 « n'apporte pas au progrès économique une contribution suffisante pour compenser les atteintes à la concurrence qu'elle implique » (2). Le rapporteur ajoute cependant que « cette concentration pourrait être autorisée par le Ministère de l'Économie à la 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 ».

Une forte dissension se fait jour entre SOPAR-Cofibois et ONA pour le contrôle de la CFPM. Après quelques joutes judiciaires, P. Le Flanchec, dirigeant de la SOPAR-Cofibois, cède en juillet 1994 à la société Paul Paulet (Starkist) les parts qu'il détient dans la CFPM. Toutefois, les deux nouveaux actionnaires de la CFPM, Starkist et ONA, ne s'entendent pas davantage. Le Tribunal de Commerce de Quimper décide donc de déclarer la liquidation judiciaire de la CFPM. Le Conseil de la Concurrence demande également au groupe Starkist d'assouplir sa position en cédant une partie de ses titres dans la Cobrecaf. Le 4 octobre 1994, 16 % reviennent ainsi au conserveur italien Palmera.

La dissolution de la CFPM est définitivement prononcée par le Tribunal de Commerce de Quimper, le 27 novembre 1995, sous la forme d'une fusion-absorption entre la CFPM et la Cobrecaf. Dans le même temps, après l'avis du Conseil de la Concurrence, le ministère de l'Économie décide que Starkist-Paul Paulet et ONA-Pêche et Froid ne pourront posséder individuellement plus de 36 % des parts du capital de la Cobrecaf. Pour se mettre en accord avec ces recommandations du ministère, Starkist vend 18 % de ses parts au transporteur maritime américain US Marine Chartering (USMC) (cf. figure 2 page 57).

(1) Le capital de la Sovetco est détenu par une holding (Sovetpar) proportionnellement au capital de chaque bateau. Actuellement, la Sovetco est détenue essentiellement par la Cobrecaf et le groupement d'armateurs thoniers Chevannes-Merceron-Ballery (CMB).

(2) Conseil de la Concurrence, *Avis n° 95-A-1* en date du 7 février 1995.

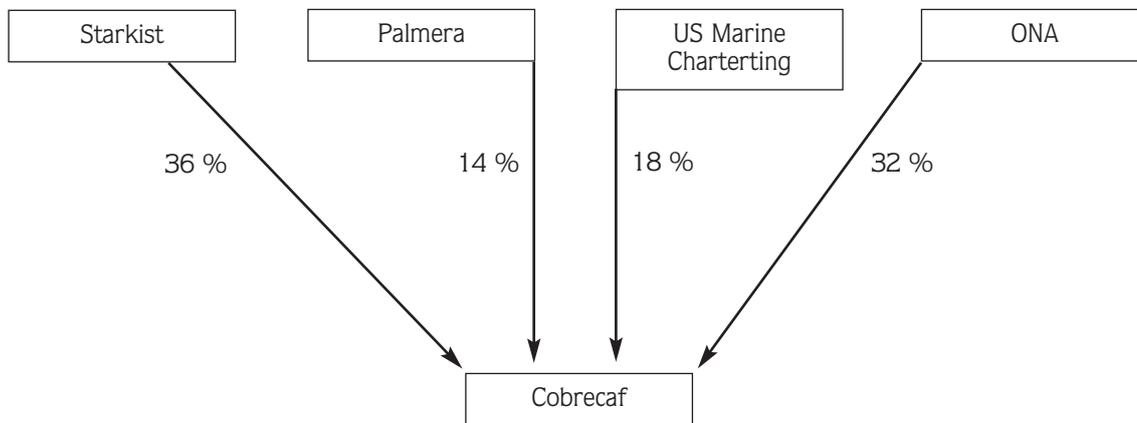


Figure 2 :
Structure simplifiée du capital de la Cobrecaf en 1996

Or, US Marine Chartering a pour client important la société Starkist, en tant que chargeur, et peut être considéré à ce titre comme son allié dans le conseil d'administration de la Cobrecaf. La nouvelle répartition du capital donne, de fait, le pouvoir de décision à Starkist. De plus, après s'être longtemps opposé à Starkist, ONA lui propose, en 1995, un accord qui vise à adopter une position commune au sein de la Sovetco pour écouler le thon congelé vendu par cette société [DGCCRF, 1995].

Cette entente, confirmée par des déclarations récentes (3), trouve son expression la plus manifeste dans une nouvelle répartition du capital. En conformité avec les souhaits du Conseil de la Concurrence, ONA se voit attribuer une partie des actions détenues par US Marine Chartering pour atteindre la minorité de blocage (dans l'opération, une partie des parts de USMC est cédée à Palmera). La nouvelle répartition du capital est alors la suivante en 1998 : Starkist détient 36 % du capital, Palmera 16 %, USMC 14,66 % et ONA 33,34 %.

En définitive, il est donc possible de conclure que le groupe Starkist-Paul Paulet a pris le contrôle de la Cobrecaf après l'affrontement juridique de 1993-1995 et qu'il s'entend avec l'actionnaire minoritaire ONA-Pêche et Froid pour définir les orientations stratégiques de la Cobrecaf. Ces orientations vont alors altérer les positions des concurrents de ces deux sociétés.

LES CONSÉQUENCES DE LA PRISE DE CONTRÔLE DE LA COBRECAF PAR STARKIST

Depuis que Starkist-Paul Paulet est devenu, de fait, décideur au sein de la Cobrecaf les résultats économiques de cette dernière se sont redressés de manière spectaculaire (tableau 1). Le

chiffre d'affaires n'a cessé de décroître de 1990 à 1994, en raison – notamment – de la chute des cours, puis il s'est stabilisé avec la remontée des prix et après la bataille financière qui a opposé Starkist à ONA. 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.

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Chiffre d'Aff.	237,4	188,0	169,1	152,1	128	132,2	133,2	122
Résultat net	n.d.	-4,8	-2,3	+1,6	+33,4	+18,9	+19,5	12,0
% RN/CA	-	-2,5 %	-1,4 %	1,0 %	26,1 %	14,3 %	14,7 %	10,0 %

Une fois le contrôle de la Cobrecaf, et donc de la Sovetco, assuré, les deux actionnaires de la Cobrecaf, Starkist et ONA désinvestissent en France et développent des capacités de production dans des pays plus proches des zones de pêche. En 1994, Starkist-Paul Paulet commence par fermer son usine de Pornic, puis investit dix millions de dollars au Ghana pour moderniser l'usine de la PCF (Pioneer Food Company), qu'il contrôle avec un groupe ghanéen (Mankoadze). La production de cette usine, interrompue en 1987, est relancée dans l'objectif de produire 30 à 40 000 tonnes de conserves de thon à destination du marché européen. Starkist prend également une participation financière de 60 % dans une conserverie de thon aux Seychelles. Il annonce un programme de modernisation de l'usine et d'accroissement de ses

Tableau 1 :
Résultats de la Cobrecaf en millions de francs, division Transport Frigorifique Maritime [Source : CRCI Bretagne]

(3) Dans *Le Marin* du 20 novembre 1998, André Ferras, le PDG de Pêche et Froid déclare ainsi : « Starkist et Pêche et Froid sont parvenus à trouver un bon équilibre. Nous avons les mêmes intérêts ».

capacités de production, dans le but d'approvisionner le marché européen en commercialisant la production par l'intermédiaire de la société Paul Paulet.

ONA-Pêche et Froid va effectuer des opérations similaires à partir de 1996. Le groupe ferme tout d'abord l'usine de Bayon à Etel, dotée d'une capacité de production de 20 000 tonnes (la production est réorientée sur son usine de Boulogne). Puis ce groupe se lance dans une opération de modernisation de son usine de Côte d'Ivoire dans l'objectif de la mettre aux normes européennes et, surtout, de porter ses capacités de production à 45 000 tonnes. L'approvisionnement est alors assuré par les trois bateaux de Pêche et Froid (40 %) et par la Sovetco (60 %).

Les fermetures de site en France et le développement de capacités de transformation au Ghana, à Madagascar et aux Seychelles vont modifier les flux de commercialisation des produits thoniers. Actuellement, la Sovetco ne commercialise quasiment plus de thon congelé en France. Des 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 1 000 tonnes en 1997/98.

Cette nouvelle politique fait peser une menace sur les approvisionnements des concurrents de Starkist et ONA. En effet, à l'exception de CMB qui commercialise sa production thonière via Sovetco, il n'existe que deux autres compagnies importantes d'armement à la pêche au thon : l'Armement Coopératif Finistérien (ACF) et la société Saupiquet Armement, filiale de la Compagnie Saupiquet. L'ACF, qui disposait de treize bateaux, approvisionnait essentiellement Pêcheurs de France, société coopérative au long passé dans l'exploitation du thon tropical (ACF et Pêcheurs de France étaient liés via la Coopération Maritime).

La société Saupiquet a adhéré à la Sovetco pendant quelques années, avant qu'une crise ne provoque un premier éclatement, en 1988. Si les autres sociétés qui étaient sorties ont réintégré peu après la Sovetco, Saupiquet a décidé de rester en dehors. La Compagnie Saupiquet dispose de six bateaux qui lui permettent d'approvisionner en longues (filets) ses usines restées en France métropolitaine et – en partie seulement – ses conserveries délocalisées, notamment celle de Côte d'Ivoire, l'autre partie étant assurée par la Sovetco.

Les concurrents de Starkist et de ONA sont donc dépendants de la politique de vente de la Sovetco. Cette dépendance ne pose pas de problème majeur en cas d'abondance de matières premières. En revanche, en cas de pénurie, la Sovetco a tendance à privilégier les approvisionnements des usines de ses actionnaires. Or, le service logistique offert par la Sovetco n'a pas d'équivalent substituable en termes de prix et de qualité de la presta-

tion [DGCCRF, 1995]. Les concurrents de Starkist et ONA doivent alors se fournir en thon auprès de sociétés de négoce à des conditions moins favorables. Ils subissent donc un surcoût d'approvisionnement.

APPROFONDISSEMENT ET IMPLICATIONS

L'élévation des coûts des concurrents

La Cobrecaf et, surtout, la Sovetco ressemblent, à l'origine, aux structures communes dont s'est dotée l'industrie pour régler ses problèmes d'approvisionnement. L'ensemble des industriels de la conserve de thon peut user à peu près équitablement de leurs services, à quelques exceptions près (4). Cette situation se maintient après la répartition du capital entre Starkist-Paul Paulet, la société Pêche et Froid et le groupe SOPAR-Cofibois, en 1988. Mais cet équilibre relatif 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'un conflit pour le contrôle de la Cobrecaf, entre Starkist-Paul Paulet, ONA-Pêche et Froid et le groupe SOPAR-Cofibois. A la suite de cet affrontement, il reste deux acteurs majeurs dans le capital de la Cobrecaf : Starkist et ONA. Starkist détient clairement le pouvoir de décision tout en s'entendant avec l'actionnaire minoritaire principal qu'est ONA. Il se produit alors une très nette amélioration des performances de la division transport de la Cobrecaf, un désinvestissement en France de ses principaux actionnaires et leur engagement dans la création ou la réactivation de capacités de production à Madagascar, aux Seychelles et au Ghana.

En cas d'abondance de matières premières, il n'y a pas de conséquences directes du contrôle de la Sovetco par Starkist sur l'approvisionnement en matières premières de ses concurrents. Il n'y a pas de restriction des quantités ou d'élévation de ses prix. La Sovetco n'a aucun intérêt à refuser d'approvisionner certains conserveurs car ceux-ci trouveraient sans problème du thon congelé et elle aurait elle-même des problèmes de vente. En revanche, en cas de pénurie dans l'océan

(4) 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.

Atlantique, le contrôle par ses nouveaux actionnaires a des effets sur sa stratégie de commercialisation.

Starkist peut exercer des pressions sur la Sovetco pour être approvisionnée de façon prioritaire et ainsi obliger ses concurrents à acheter leurs matières premières depuis les autres océans (essentiellement de l'Océan Indien) en passant par des sociétés tierces de négoce et de transport (Sea Deal, Interpral, Secopal, etc.). Or, pour des raisons de coûts de transport, acheminer du poisson de l'océan Indien entraîne un surcoût important qui va se répercuter sur les marges des conserveurs (5) L'intégration verticale, dans ce cas, conduit donc bien à une élévation des coûts des concurrents de la firme nouvellement intégrée (6).

Les déterminants de l'intégration verticale

Le constat précédent permet de reposer le problème des déterminants de l'intégration verticale. Il y a clairement des éléments de calcul de coûts et de réduction de l'incertitude dans la décision de Starkist-Paulet et de Ona-Pêche et Froid de prendre le contrôle de la Cobrefac. Il s'agit, dans le cadre d'un développement des capacités de production, de sécuriser les approvisionnements en internalisant les prestations d'un fournisseur qui n'a pas d'équivalent directement substituable. Toutefois, ce contrôle fait planer une menace sur les approvisionnements des concurrents en cas de pénurie. Quand cette pénurie se produit, la menace se réalise et introduit des asymétries en termes de coûts entre des entreprises en concurrence sur un même marché aval.

En d'autres termes, l'étude de cas montre que les deux principales explications de la décision d'intégration verticale se complètent, plus qu'elles ne s'opposent. Dans un contexte de pénurie potentielle, c'est-à-dire quand il y a une incertitude générale sur les quantités d'approvisionnement, une entreprise peut être tentée de sécuriser ses approvisionnements en intégrant ses fournisseurs : l'incertitude sur la transaction peut la conduire à tenter d'internaliser les prestations du

fournisseur [Williamson, 1975, 1986]. Si elle réussit dans sa tentative, elle fait planer une menace sur les approvisionnements de ses concurrents en accroissant leur incertitude. C'est bien parce qu'une entreprise cherche à minimiser ses coûts de production et de transaction, en intégrant un fournisseur, aux compétences spécifiques qu'elle provoque, quand la rareté se produit, l'élévation des coûts de ses concurrents.

Il semble donc qu'il existe deux façons, pour une entreprise présente dans un secteur où plane une pénurie potentielle d'approvisionnement, de gérer cette incertitude. La première consiste à adopter une stratégie collective avec ses concurrents, en construisant une structure commune d'approvisionnement. Cette structure commune fait bénéficier tous ses membres de ses prestations et elle leur fait également supporter ensemble les coûts d'une pénurie éventuelle. C'est de cette façon que la Sovetco semble avoir fonctionné jusqu'en 1993.

La deuxième, beaucoup plus opportuniste, revient à s'approprier le contrôle de cette structure et à la faire fonctionner de façon commune tant que les intérêts de l'acquéreur ne sont pas menacés, c'est-à-dire tant qu'il n'y a pas de pénurie. Quand la pénurie survient, il est alors possible d'en faire supporter les conséquences uniquement aux entreprises qui ne contrôlent pas la société commune, tout en continuant à garantir ses propres approvisionnements. Il semble bien que ce soit la façon dont la Sovetco fonctionne depuis 1993, à l'avantage de ONA-Pêche et Froid et surtout de Starkist-Paulet.

Les implications pour la politique de la concurrence

Le cas étudié montre que l'acquisition d'un fournisseur s'est traduite par des asymétries entre les offreurs de conserves de thon. L'intégration verticale est donc bien ce vecteur de domination que les fondateurs de la théorie du RRC ont tenté de formaliser [Krattenmaker et Salop, 1986, 1987 ; Salop et Scheffman, 1983, 1987], seules les modalités de la domination apparaissent comme différentes de celles que ces auteurs envisagent. Il s'agit non pas de priver complètement un concurrent d'approvisionnement, mais de transférer le risque d'approvisionnement, anciennement supporté par l'ensemble des concurrents du secteur, à ceux qui sont exclus des droits de propriété sur le fournisseur.

Il faut bien, dès lors, constater que les interventions répétées des autorités concurrentielles françaises n'ont pas empêché ce transfert de risque, essentiellement parce que cette façon de

(5) Un responsable des achats d'un des conserveurs concurrents de Starkist estime ainsi que son entreprise n'a pas toujours les approvisionnements nécessaires en cas de pénurie dans l'Atlantique. Il doit aller chercher le reliquat dans l'océan Indien. Par suite, « le surcoût est de 1 F 20 à 1 F 30 le kilo ; si cela correspond à 10 % des approvisionnements globaux, il y a 10 à 20 centimes de surcoûts sur l'ensemble du poisson ».

(6) Il est intéressant de relever que Saupiquet prend le contrôle de Sea Deal en 1997.

Sur un tel marché, il est difficile de considérer que l'entreprise qui entreprend de réduire son incertitude par l'internalisation d'une transaction en s'appropriant une structure collective d'approvisionnement méconnaît le fait qu'elle augmente, ce faisant, l'incertitude pour ses concurrents.

procéder est difficilement décelable. En effet, elle est très différente, par exemple, de la stratégie « d'écrasement des prix », bien plus visible, qui consiste à prendre le contrôle d'un fournisseur afin qu'il facture à ses rivaux les biens intermédiaires à des prix systématiquement supérieurs au prix de cession interne de la firme nouvellement intégrée [Chevalier, 1977].

Dans le cas étudié, le niveau de prix des matières premières achetées par les conserveurs via la Sovetco ne change pas et suit assez bien le niveau des cours mondiaux, mais ce sont les quantités vendues par l'intermédiaire de cette structure à certains conserveurs qui peuvent changer et les obliger à se fournir ailleurs. Les restrictions sont ponctuelles (en cas de pénurie) et elles ne représentent qu'une partie des approvisionnements des concurrents, ce qui rend la stratégie moins visible et moins condamnable au regard du droit de la concurrence actuel. Ce constat légitime donc le contrôle des opérations d'intégration des fournisseurs et va même dans le sens d'un affinement et d'un renforcement de ce contrôle, en montrant la nécessité d'une meilleure prise en compte du transfert du risque d'approvisionnement.

De façon plus générale, dans ce domaine du droit de la concurrence, il est considéré qu'un marché n'est concurrentiel qu'à la condition que les décisions stratégiques des offreurs soient totalement autonomes [Glais, 1999]. Or il est difficile d'occulter l'interdépendance des décisions et, surtout, la conscience de cette interdépendance par les principaux acteurs de l'industrie thonière européenne. Plus précisément, il est difficile de considérer que l'entreprise qui entreprend de réduire son incertitude par l'internalisation d'une transaction en s'appropriant une structure collective d'approvisionnement méconnaît le fait qu'elle augmente, ce faisant, l'incertitude pour ses concurrents.

Les résultats de cette stratégie sur les positions commerciales des conserveurs peuvent alors être clairement identifiés, en prenant l'exemple du Ghana. À partir de 1995, les exportations françaises de thon congelé à destination du Ghana (assurées essentiellement par la Sovetco) progressent rapidement. Fort de cet approvisionnement, les exportations de conserves de thon du Ghana à destination de la France s'accroissent également très rapidement (via Paul Paulet). De façon encore plus marquée qu'en France, au Royaume-Uni, le Ghana émerge comme nouveau pays fournisseur de conserves de thon à partir de 1995 (5 000 t en 1995, 12 000 t en 1998) au détriment, en particulier, des conserveurs français, dont le volume des ventes retombe en 1998 à 2 400 tonnes, alors qu'il commençait à décoller au milieu des années 1990 (5 800 t en 1995 et 7 000 t en 1996).

L'articulation de l'acquisition d'un fournisseur par Starkist avec le redéploiement international de ses activités, les conséquences de cette

acquisition sur l'approvisionnement de ses rivaux en période de pénurie et ses implications commerciales sur les différents marchés européens méritent donc davantage d'attention de la part des autorités concurrentielles. C'est l'ensemble de la stratégie du groupe acquéreur qui doit être considérée, même si l'opération de rapprochement ne semble toucher qu'un segment du marché mondial, en l'occurrence le marché français. Une décision stratégique gagnerait donc à être jugée dans une analyse plus globale du droit concurrentiel, dès lors que les concurrents ne situent pas leur action à un même niveau géographique.

CONCLUSION

Dans des travaux récents, plusieurs auteurs ont tenté de montrer que la décision d'intégration verticale pouvait être fondée sur une volonté de nuire aux concurrents [Krattenmaker et Salop, 1986, 1987 ; Salop et Scheffman, 1983, 1987]. La présente recherche propose une conclusion plus nuancée, puisque la logique de réduction de l'incertitude et des coûts de transaction peut être mobilisée. Dans le secteur de la conserve de thon, il n'est pas possible d'affirmer que la prise de contrôle d'un fournisseur par deux entreprises est fondée sur la seule volonté de nuire aux concurrents. Le motif semble, a priori, résider dans la volonté de s'assurer des approvisionnements nécessaires à la réussite d'un plan de développement des capacités de production.

Toutefois, cette prise de contrôle introduit une menace potentielle d'augmentation des coûts d'approvisionnement, menace qui se réalise effectivement en cas de pénurie de matières premières, ce qui implique des asymétries ponctuelles entre les concurrents, selon les droits de propriétés détenus sur le fournisseur. En d'autres termes, l'appropriation par certaines entreprises du secteur d'une structure anciennement collective a entraîné une nouvelle répartition du risque d'approvisionnement, au bénéfice des acquéreurs et au détriment des autres conserveurs. Cette constatation semble alors insuffisamment prise en compte par les autorités de la concurrence, du fait, d'une part, de son caractère peu visible et, d'autre part, de leur échelle d'observation nationale, relativement à l'espace géographique mondial dans lequel se produisent les restructurations.

Il conviendrait alors de s'interroger sur l'existence de phénomènes similaires dans des secteurs d'activité comparables, c'est-à-dire pour lesquels une incertitude structurelle pèse sur l'approvisionnement en matières premières. Ces recherches permettraient de mieux comprendre les conséquences du contrôle des fournisseurs sur la

concurrence aval et de mieux définir comment cette concurrence se transforme à l'occasion d'échanges de droits de propriété sur les fournisseurs. De même, il faudrait continuer à s'interroger

sur la prise en compte, dans le droit de la concurrence, d'une vision plus globale de l'intégration verticale dans les secteurs qui se mondialisent. ●

BIBLIOGRAPHIE

- BAUMARD P. [2000], *Analyse stratégique, mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Dunod, à paraître.
- BONANO G. et VICKERS J. [1988], Vertical Separation, *Journal of Industrial Economics*, p.257-265.
- BOUDREAUX D.J. [1990], « Turning Back the Antitrust Clock : Nonprice Predation » in *Theory and Practice, Regulation*, 13, p.45-52
- BRENNAN T.J. [1988], *Understanding «Raising Rivals' Costs»*, *The Antitrust Bulletin*, 33, p.95-113.
- CARLTON D.W. et PERLOFF J.M. [1998], *Economie Industrielle*, De Boeck Université, Bruxelles.
- CHARNEAU D. [1989], *Dynamique de la filière française du thon depuis 1945*, Thèse pour le Doctorat ès Sciences Economiques, Université de Bordeaux 1, Bordeaux.
- 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 ».
- DGCCRF [1995], « Arrêté du 29 mars 1995 relatif à des concentrations dans le secteur de la pêche maritime et de l'apertisation », *Bulletin Officiel de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes*, 6 avril 1995.
- DUMEZ H. [1990], « La prise en compte croissante du raisonnement économique par la jurisprudence antitrust aux Etats-Unis », *Problèmes Economiques*, 2175, p.11-16
- GLAIS M. [1999], *Préface*, in GUILLOTREAU P. et LE ROY F., « Les comportements concurrentiels comme objet d'étude », *Les Cahiers de l'Artemis*, n°1, p.1-10.
- GLAIS M. [1995], « Les relations discriminatoires dans les

RÉALITÉS MÉCONNUES

- 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 la Politique de la Concurrence, *Revue d'Economie Industrielle*, 63, p.5-9.
- GLAIS M. [1992], *Economie industrielle*, LITEC, Paris.
- GRANITZ E. et KLEIN B. [1996], « Monopolization by Raising Rivals' Costs : the Standard Oil Case », *Journal of Law and Economics*, 39, p.1-47
- GROSSMAN S.J. et HART O.D. 1986 « The costs and benefits of ownership : a theory of vertical and lateral integration », *Journal of Political Economy*, 94, p.691-719.
- GUILLOTREAU P. [1997], « Les droits de propriété des ressources naturelles revisités : le cas de la pêche d'huîtres du Solent », *Economies et Sociétés*, 35 [4], p.121-146.
- HART O.D. et TIROLE J. [1990], « Vertical integration and market foreclosure », *Brooking Papers on Economic Activity*, p.205-276.
- 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.
- KLEIN B., CRAWFORD R.G. et ALCHIAN A.A. [1978], « Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process », *Journal of Law and Economics*, 21, p.297-326.
- 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 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*, 1, 1, p. 125-144.
- LE ROY F. [1999], *Stratégie militaire et management stratégique 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*, 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*, 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.
- PERROUX F. [1972], *Pouvoir et économie*, Dunod, Paris.
- PERRY M.K. [1989], « Vertical Integration : Determinants and Effects », in R. SCHMALESEE et R. WILLIG [éds], *Handbook of Industrial Organization*, North Holland, New York.
- PERRY M.K. [1978], « Vertical Integration : The Monopsony Case », *American Economic Review*, 68, p.561.
- RASMUSEN E., RAMSEYER J.M. et WILEY Jr.J.S. [1991], « Naked Exclusion », *American Economic Review*, 81, 5, p.1137-1145.
- SALOP S.C. et SCHEFFMAN D.T. [1987], « Cost-Raising Strategies », *Journal of Industrial Economics*, 36, 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.
- SCHMALESEE R. [1973], « A Note on the Theory of Vertical Integration », *Political Economics*, 81.
- SEKKAT K. [1992], *Les relations verticales inter-entreprises, objectifs et instruments*, Éditions de l'Université de Bruxelles.
- STIGLER G.J. [1951] « The Division of Labor Is Limited by the Extent of the Market », *Journal of Political Economy*, 59, p.185-193.
- TIROLE J. [1988], *The Theory of Industrial Organization*, MIT Press, Cambridge.
- WEISS A. [1994], « Vertical Mergers and Firm-Specific Physical Capital : Three Case Studies and Some Evidence on Timing », *Journal of Industrial Economics*, 4, p.395-417.
- WILLIAMSON O.E. [1975], *Market and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.
- WILLIAMSON O.E. [1986], « Vertical Integration and Related Variations on a Transaction-Cost Economic Theory, New Developments » in *The analysis of Market Structure*, London, Macmillan.

