

Le marché international de la banane, étude géographique d'un «système commercial»

J.-C. MAILLARD

LE COMMERCE INTERNATIONAL DE LA BANANE,
ETUDE GEOGRAPHIQUE D'UN «SYSTEME COMMERCIAL».

J.-C. MAILLARD.

Fruits, Fev. 1986, vol. 41, n° 2, p. 73-87.

RESUME - Dans cette dix-septième livraison, l'auteur évoque les autres grandes multinationales bananières (Standard Fruit/Castle and Cooke ; Del Monte Corporation) et quelques affaires de second ordre dont Noboa et Uniban.

- Standard Fruit, Del Monte, Noboa et quelques autres, ou les progrès de la concurrence internationale.

Parmi toutes ces sociétés, il nous faut assurément accorder un intérêt particulier à la Standard Fruit Company. Elle est en effet avec United Fruit la plus ancienne des grandes affaires bananières actuelles puisque la société Vaccaro Brothers and Company dont elle dérive, exportait déjà des bananes du Honduras dans les premières années de ce siècle (figure 59). La firme équatorienne Noboa ou bien UNIBAN, émanation commerciale du groupement de producteurs colombiens AUGURA, sont en effet des créations postérieures à la seconde Guerre mondiale, et Del Monte n'aborde résolument le secteur bananier qu'avec le début des années 1970. Devenue en très peu de temps, pour les raisons que l'on sait déjà, le n° 3 mondial, nous lui donnerons cependant dans notre exposé sa juste place : immédiatement après la Standard Fruit dont elle est déjà très proche, mais bien avant ses concurrents américains ou asiatiques dont l'expansion économique est, toutes proportions gardées, nettement moins spectaculaire.

Un brillant second rôle : la Standard Fruit Company.

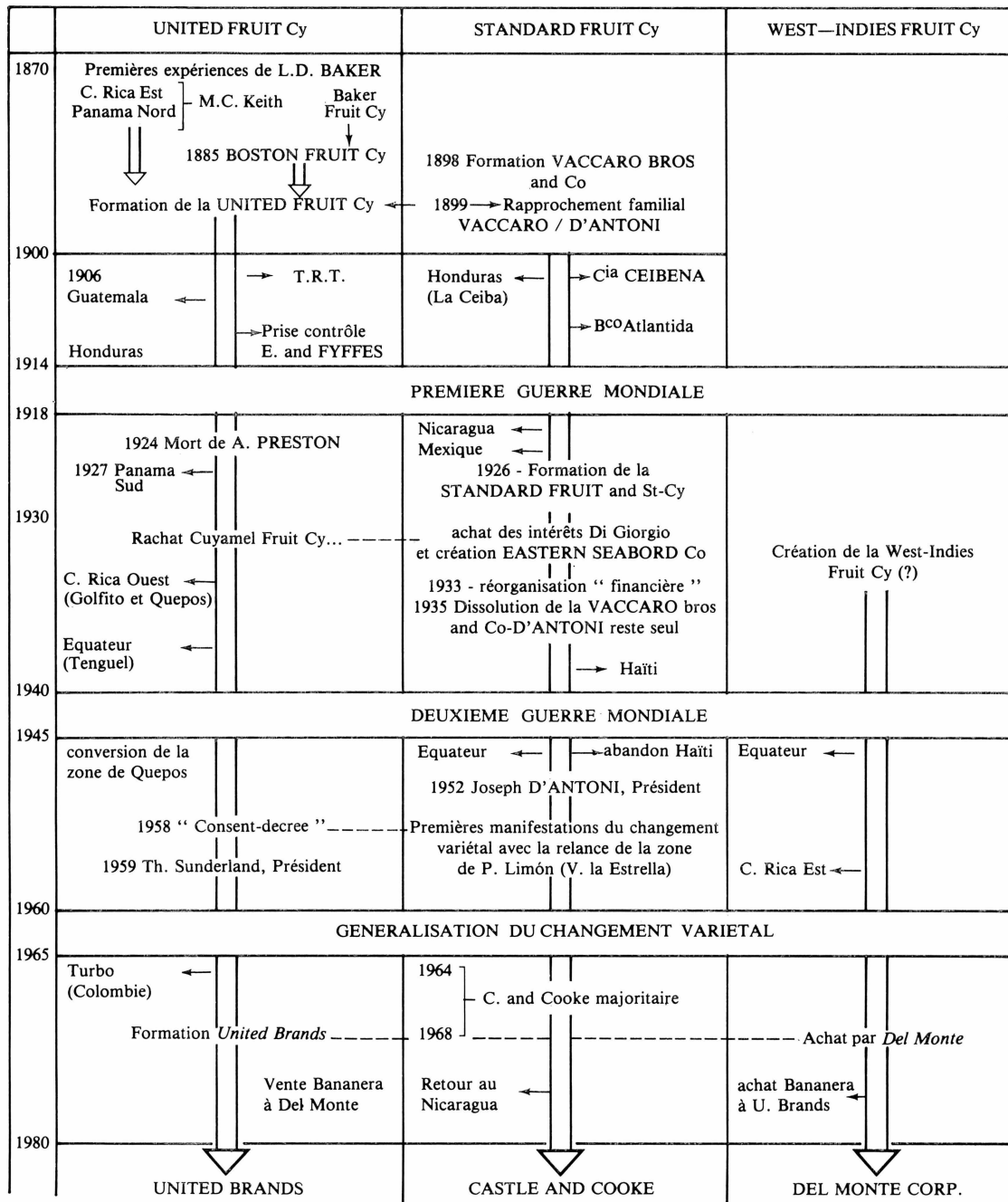
Bien que totalement absorbée dès 1968 par la firme hawaïenne Castle-and-Cooke et réduite depuis lors à n'être qu'une des divisions entre lesquelles se partagent les activités de cette importante affaire, la Standard s'est acquise, depuis 1960, une telle réputation internationale

dans son domaine propre pour que nous persistions à inscrire en tête de ce chapitre une raison sociale qui a cessé au moins de désigner l'ensemble des opérations bananières du Groupe. Pour respecter la réalité, il nous aurait en effet fallu placer nos développements ou bien sous la référence globale de Castle-and-Cooke, ou au moins sous la désignation officielle de «Division Dole», qui magnifie certes une marque commerciale célèbre et respectée mais occulte facheusement à notre goût les mérites de la vieille société qui se trouve à l'origine directe des succès actuels de ce segment particulier des activités de la firme d'Honolulu. On ne verra donc dans ce choix délibéré ni une volonté critique, ni une quelconque nostalgie, mais au mieux le souci légitime de situer les véritables responsabilités dans cette remarquable réussite.

- Des débuts relativement modestes (1900-1930).

Aux origines lointaines de cette Société, on trouve deux familles siciliennes, les VACCARO et les D'ANTONI, dont quelques membres émigrés précocement aux Etats-Unis et fixés en Louisiane eurent l'idée de s'associer pour monter diverses opérations commerciales parmi lesquelles, à l'extrême fin du XIXe siècle, une affaire de transport et de commercialisation d'oranges à la Nouvelle-Orléans qui fut assez heureuse pour leur permettre d'étendre bientôt leurs activités jusqu'au niveau de la production. C'est alors qu'en janvier 1899 le mariage de Salvador D'ANTONI avec Mary VACCARO devait sceller l'union des deux familles à quel-

FIGURE 59 - Chronologie comparée des trois grandes multinationales bananières.



ques semaines seulement des terribles gelées qui allaient brutalement ruiner leurs efforts et précipiter en conséquence une indispensable reconversion vers le territoire du Honduras et la spéculation bananière.

A l'époque, diverses tentatives heureuses avaient déjà révélé l'intérêt de ce trafic et bien que la U.F.C. ait essayé d'entrée de jeu de prendre le contrôle d'une bonne partie

des sociétés de second ordre opérant dans le sud des Etats-Unis, elle n'était pas malgré tout parvenue à décourager toutes les initiatives individuelles. Bien au contraire, il semble même qu'un certain nombre d'entreprises ayant échappé à la manœuvre, aient aussitôt affirmé leur volonté de résistance et développé hardiment leurs activités en profitant notamment du fait que les centres d'intérêt principaux de la U.F.C. restaient concentrés dans le Nord-

est de l'Union et que l'on ne manquait pas de possibilités d'approvisionnement à distance raisonnable depuis le Nicaragua jusqu'au Mexique. On comprend assez bien que dans ce climat les associés déjà familiarisés avec tous les problèmes que pouvait poser la commercialisation des fruits aient pu envisager immédiatement cette reconversion et qu'un rapide examen de la situation leur ayant révélé que la région de La Ceiba n'avait encore retenu l'attention d'aucun rival important, ils aient songé à s'y installer.

Car l'originalité de l'expérience est bien que ces nouveaux venus n'aient pas abordé le Honduras avec le seul souci d'en écramer superficiellement les richesses, mais qu'ils aient au contraire décidé apparemment très tôt d'y concentrer la plus grande partie de leurs efforts d'investissements ainsi que le montrent les nombreuses filiales qu'ils y ont créées dans les domaines les plus divers. Ainsi une participation initialement minoritaire permettra-t-elle à Salvador D'ANTONI d'entrer très vite dans la *Compañía Industrial Ceibeña* laquelle, intéressée d'abord à la distribution de l'eau et à la production d'électricité dans la ville de La Ceiba, s'orientera bientôt sous son impulsion vers l'industrie des boissons et en 1916 la fabrication de la bière; ainsi apparaît également dès 1913 le *Banco Atlantida* qui élargit activement son réseau de filiales sur la côte et dans l'intérieur et devient en quelques années seulement l'un des premiers établissements financiers du pays, l'un de ceux en tout cas les plus fréquemment sollicités par les Présidents honduriens successifs quand au début des années 1920 se pose avec le plus d'acuité le problème de la dette extérieure.

Mais c'est évidemment dans les secteurs agricole et commercial que la société *VACCARO Brothers and Company* allait connaître dans l'immédiat ses principaux développements. Ayant en effet les premiers temps orienté son activité vers l'achat et l'exportation des bananes, ce qui lui avait au moins permis d'effectuer quelques charge-ments dès 1900, elle put obtenir en 1904 sa première concession ferroviaire et entreprit aussitôt, avec semble-t-il l'aide de PRESTON, de poser les premiers éléments d'un réseau qui, en 1923 lors de l'entrée en bourse de la société, représentait déjà 205 miles de voies, soit 176 pour la ligne de l'Ouest joignant La Ceiba à Jilamo (sa première zone d'expansion géographique), et 26 pour ses développements plus récents en direction de l'Est, de La Ceiba à Tomala. On doit en effet distinguer deux étapes dans le développement géographique des opérations agricoles de la société au Honduras. Ainsi la voit-on dans les premiers temps s'intéresser essentiellement à la zone littorale et développer à ce propos son chemin de fer en direction de l'Ouest avec l'intention peut-être de contourner l'obstacle des reliefs qui la séparaient de Yoro, son objectif final, en empruntant une partie du couloir de l'Ulua. Mais dès 1910 au plus tard, on constate qu'elle est amenée à renégocier les termes de son contrat primitif de façon à pousser au contraire ses activités ferroviaires en direction de l'Est puis, ultérieurement vers la haute vallée du Río Aguán.

On ignore en fait les raisons de ces modifications succes-

sives du projet mais il paraît évident que bornée rapidement dans ses ambitions territoriales par l'établissement de la U.F.C. à Tela et à Trujillo-Puerto-Castilla, puis chassée dès le début des années 1920 de certains des secteurs littoraux où elle était le plus anciennement établie par le développement du mal de Panama, il ne lui restait plus guère de possibilités d'expansion logique que dans cet effort de colonisation des bassins intra-montagnards les plus proches en dépit d'une sécheresse déjà accentuée qui imposait d'accorder un soin particulier à l'irrigation des bananeraies. Ce qui en tout cas est assuré, c'est que la précarité qui semblait désormais entourer les activités fruitières de la société au Honduras, devait rapidement l'amener à une double initiative : diversifier ses centres d'intérêt agricoles ; élargir son champ d'opération géographique. C'est ainsi qu'elle fut dans l'immédiat obligée de se trouver ici une activité agricole de substitution ne serait-ce qu'afin de tirer parti des terres devenues impropres à la production bananière, et qu'elle choisit à cette occasion de s'orienter vers la culture de la canne à sucre en créant notamment en 1914 la *Honduras Sugar and Distilling Company* afin de traiter sa propre récolte. Puis consciente sans doute des risques qu'elle courait à terme d'être obligée de renoncer à la spéculation fruitière dans son domaine hondurien, à une époque où ses besoins tendaient au contraire à s'accroître rapidement, elle fut aussi contrainte très vite à envisager une large diversification spatiale de ses opérations et à accorder pour cette raison dès le début des années 1920 un intérêt croissant aux possibilités agricoles des plaines littorales du Nicaragua et du Mexique Atlantique.

Ainsi après avoir pendant deux longues décennies concentré exclusivement ses investissements agricoles dans les environs de La Ceiba, voit-on brutalement la Compagnie s'établir presque simultanément dans l'arrière-pays de Puerto-Cabezas (Nicaragua) où elle lance en 1921 la *Bragman's Bluff Lumber Company*, et au Mexique où elle crée en 1923 en association avec Joseph Di GIORGIO la *Mexican-American Fruit and Steamship Company*. Toutes deux auront en fait curieusement à peu près la même durée, car si l'une, la plus récente, doit cesser ses opérations pratiquement en 1940, la seconde est amenée à même date à privilégier ses orientations forestières avant de disparaître finalement courant 1942.

Mais la modeste affaire que restait encore à bien des égards au début des années 1920 la *Vaccaro Brothers and Company* n'aurait sans doute pas eu la surface financière indispensable à la réussite de cette importante expansion géographique, si elle n'avait rapidement pris l'initiative d'améliorer sa capacité d'investissement par une opportune augmentation de capital qui est aussi pour elle l'occasion de sortir pour la première fois du cadre familial dans lequel elle s'était jusque-là épanouie. C'est pourquoi ces deux nouvelles filiales montées à peu près au même moment et dans des conditions analogues, il s'agit à chaque fois de prises de participation majoritaires, se trouvent dès 1926 rattachées à une nouvelle entité qui prend pour la première fois le nom de «*Standard Fruit and Steamship*

Corporation» et permet au Groupe de trouver enfin, au terme d'un développement rapide, une organisation plus cohérente. Autour d'un élément central qui est en réalité le noyau historique de l'affaire (on l'appellera désormais la «Standard Fruit and Steamship Company»), supervisant à la fois les opérations commerciales à la Nouvelle-Orléans et les activités agricoles de La Ceiba, gravitent désormais deux types de filiales : les plus anciennes, toutes honduriennes, ayant pour tâche de gérer les intérêts agricoles (Aguán Valley Company ; Honduras Sugar and Distilling Company), industriels (Compañía Industrial Ceibeña, Compañía Lempira), bancaires (Banco Atlántida) de la société-mère ; les plus récentes assurant la mise en valeur de son nouvel Empire fruitier au Nicaragua, au Mexique mais aussi à Cuba, au Panama et bientôt en Haïti. Car à peine a-t-elle entrepris d'élargir ses horizons que la Standard Fruit se croit déjà obligée de rivaliser avec l'expansion tous azimuts de sa grande rivale, la United Fruit Company, avec laquelle cependant elle prend soin d'éviter encore les affrontements directs.

Dès 1921 en effet elle s'intéresse au territoire nicaraguayen alors sous occupation nord-américaine, où elle obtient en 1922 l'autorisation de s'installer, fait immédiatement l'acquisition de 50.000 acres de terres et crée en 1923 en association avec la famille SALMEN (déjà intéressée à la région de Puerto-Cabezas), la Bragman's Bluff and Lumber Company qui en dépit de son nom s'oriente immédiatement vers la spéculation bananière. Elle établit donc rapidement quelques plantations dans la vallée du Rio Wawa, entreprend parallèlement la construction d'un quai et peut ainsi effectuer ses premiers chargements en juillet 1925, l'année même où la décision des Etats-Unis de retirer leurs troupes rend le pays à une vie politique normale, c'est-à-dire chaotique. A partir de là en effet, parce que sa présence attire une population importante et permet à une région jusque-là négligée de se doter enfin de moyens de communication modernes, elle va se trouver bien malgré elle au centre des conflits qui déchirent périodiquement le pays et affectent en particulier très directement l'arrière-pays de Puerto-Cabezas entre 1926 et 1928 puis surtout en 1931-1932 époque où la Compagnie devra procéder momentanément à l'évacuation à peu près complète de ses ressortissants étrangers à la suite d'un coup de main sandiniste ayant affecté ses établissements agricoles les plus écartés.

C'est pourquoi après d'intéressants débuts qui permettent au pays d'exporter en 1929 un peu plus de 4 millions de régimes, l'activité fruitière de la Compagnie connaît en fait un long déclin à travers l'ensemble des années 1930, rapidement aggravé par l'expansion du mal de Panama présent dans la zone dès 1925. Il est vrai que la médiocrité moyenne des sols que l'on avait ici rencontrés ne permettait en général d'obtenir que des fruits de seconde qualité et qu'il paraissait dans ces conditions déjà préférable, dès la fin de la décennie, de s'orienter plutôt vers le Mexique où les conditions pédologiques se révélaient supérieures et assuraient aux investissements un bien meilleur rendement

financier. C'est pourquoi l'apaisement des querelles internes consécutif notamment à l'arrivée au pouvoir du général SOMOZA, n'aura aucun effet stimulant sur la spéculation bananière. Pourquoi aussi après avoir progressivement réduit ses activités agricoles au profit semble-t-il de l'exploitation forestière, cette filiale sera finalement mise en liquidation dans le courant de 1942.

C'est aussi avec le début des années 1920 que la Vaccaro Brothers and Company découvre le Mexique où elle crée dès 1923 avec Joseph Di GIORGIO la Mexican-American Fruit and Steamship Company dont elle prendra rapidement le plein contrôle. C'est alors qu'elle entreprend activement de développer son patrimoine foncier à la faveur d'un certain nombre d'acquisitions où pour tourner l'interdiction faite aux étrangers par la Constitution de 1917 de posséder des terres au Mexique, elle s'efforce de sélectionner des entreprises ayant obtenu leurs concessions avant cette date fatidique. Elle est ainsi amenée à prendre en charge successivement : la United States Development Company of Delaware établie aux confins des états d'Oaxaca et de Vera-Cruz, à proximité même de la voie ferrée transithmique aboutissant à Puerto-Mexico ; la Southern Steamship and Banana Company qui opérait cette fois dans les environs du port de Frontera, au Tabasco ; puis enfin la Southern Banana Corporation of Delaware, de création plus récente, grâce à laquelle elle prendra surtout peu après le contrôle de la Frontera Navigation Company. Ainsi en quelques mois seulement la petite société qu'était encore peu auparavant la Vaccaro Brothers and Company se trouva disposer au Mexique d'une base de production importante susceptible de lui livrer les fruits de première qualité dont elle avait le plus urgent besoin pour soutenir aux Etats-Unis son offensive commerciale et lui permettre surtout de résister à l'active concurrence qui lui était opposée.

Mais le point important à souligner est, qu'engagée de ce fait dès le début des années 1920 dans une politique d'étroite collaboration avec Di GIORGIO qui après avoir tenté de rivaliser directement avec la UFC semblait maintenant décidé à passer la main, le Groupe VACCARO-D'ANTONI devait se trouver rapidement entraîné très loin de ses objectifs primitifs : l'exploitation de son domaine hondurien ; le transport et la commercialisation des bananes aux Etats-Unis. Absorbant en effet diverses affaires ayant appartenu à celui-ci, la Mexican-American Fruit and Steamship Company devenue en 1927 la American Fruit and Steamship Corporation of Delaware, fut amenée à développer ses activités un peu dans toutes les directions : en Jamaïque, à Cuba, et même au Guatemala occidental ou au Panama. Mais c'est malgré tout au Mexique qu'elle aura toujours ses plus grosses implantations avec deux puis trois divisions en activité au début des années 1930 : celle de Papaloapán, le long du chemin de fer Mexico-Vera-Cruz, où elle possède ses propres plantations et achète des fruits qu'elle exporte ensuite vers les Etats-Unis par la voie ferrée ou par mer ; celle du Tabasco où elle collecte à Frontera la production de ses nombreux contractants ; la «Northern

division» enfin, la plus récente, où dans le Nord de l'état de Vera-Cruz elle réalise des expéditions dans des conditions de chargement si sommaires qu'elles doivent être en général suspendues pendant les mois d'hiver quand les vents du Nord rendent ici les opérations maritimes particulièrement dangereuses.

De ce fait lorsqu'en 1930 Di GIORGIO prend la décision d'abandonner totalement à ses associés outre la forte participation qu'il conserve dans la American Fruit and Steamship Corporation, l'ensemble de ses actifs bananiers, le Groupe VACCARO-D'ANTONI s'impose définitivement comme la seule véritable alternative à la puissance envahissante de la UFC laquelle parvient, on le sait, par ailleurs à convaincre la même année ZEMURRAY de lui abandonner la Cuyamel. Mais à peine venait-on de prendre ainsi l'initiative en acceptant la transaction proposée de mettre sur pied une entreprise complexe au rayonnement multinational que déjà les résultats financiers se faisaient partout défavorables, et que l'approfondissement de la Crise internationale aidant, l'horizon se chargeait de lourdes menaces. C'est pourquoi comme dans le cas de sa grande rivale, 1930 est pour la Standard Fruit à la fois l'apogée d'une expansion géographique et financière remarquable et le point de départ d'une période délicate où elle doit mobiliser constamment toute son énergie, toute sa capacité d'innovation pour tenter de surmonter les obstacles successifs qui lui sont opposés.

● Problèmes et solutions (1930-1968).

On alla dans l'immédiat au plus pressé. Le prix de vente des bananes baissait et l'on perdait de l'argent ; on décida donc des réductions de salaires pour la durée de cette mauvaise passe. La réduction des tonnages exportés rendait moins utiles de nouvelles extensions ferroviaires ; on reprit les négociations avec les Pouvoirs publics au Honduras pour qu'ils consentent enfin à accorder une réduction des charges contractuelles et l'état des finances nationales était tel que l'on n'eut pas trop de mal cette fois moyennant quelques concessions opportunes (un prêt accordé ; quelques milliers d'hectares rétrocédés en vue de leur lotissement) à obtenir les allègements souhaités. Mais même sensiblement réduites, les nouvelles obligations imposées à la société ne seront pas honorées dans les temps prévus et l'on préférera finalement en 1935 payer un lourd dédit plutôt que de chercher encore à repousser les échéances puisqu'il était déjà parfaitement évident que l'on n'avait plus dans l'immédiat l'intention de pousser cette voie ferrée jusqu'à Yoro.

A même époque en effet, obligé de se restructurer pour tenir compte de ses récentes extensions, le Groupe avait assurément de toutes autres préoccupations. On le voit ainsi à travers l'ensemble des années 1930 multiplier ses filiales pour tenir compte de ses nouvelles implantations géographiques et bien séparer systématiquement ses activités de transport de ses opérations proprement commer-

ciales. C'est pourquoi, par exemple, la Eastern Seaboard Corporation of Delaware est chargée en 1930 de reprendre les diverses affaires nord-américaines abandonnées par Di GIORGIO tandis que la Standard Steamship Corporation reçoit en 1933 la responsabilité de gérer tous les navires de type ancien que l'on avait alors en exploitation. De la même façon on crée pour la desserte du marché canadien la Standard Fruit and Steamship Company of Canada puis, en 1941, la Ocean Transport Company ; tandis qu'en Jamaïque, outre la Llanrumney Ltd (réorganisée en 1935) voient le jour, en 1934, la Standard Fruit and Steamship Company Ltd, puis, en 1937 la Jamaica Direct Line. Il n'est pas jusqu'aux relations avec l'Europe, héritées également de Di GIORGIO, qui ne soient concernées par cette restructuration totale comme le montre en particulier la formation en 1931 de la Banana Sales Company of Europe, une filiale à laquelle on ne renoncera en fait qu'en 1952.

Plus préoccupant était cependant le fait que la situation boursière du Groupe n'avait cessé de se dégrader depuis 1927-1928 et qu'il avait fallu se résigner en conséquence à prendre en 1933 les décisions les plus radicales concernant notamment la direction de l'entreprise et sa structure financière. Ainsi se trouva définitivement écartée l'équipe MOSS-HECHT au pouvoir depuis 1926, ce qui permit à Salvador D'ANTONI d'émerger enfin au poste de responsabilité le plus élevé de la Standard Fruit and Steamship Corporation, et assainit la situation comptable, ce qui fut à l'origine de bien des controverses juridiques, mais permit au moins dans l'immédiat d'achever l'acquisition de la part de la Eastern Seaboard Corporation créée trois ans plus tôt lors de la prise en charge des intérêts de Di GIORGIO dont on n'avait pas encore le plein contrôle. On put dans ces conditions parvenir, en 1934, à servir à nouveau un dividende de 3 dollars aux actionnaires, ce qui ne s'était pas vu depuis avril 1927, mais si l'on doit noter à partir de là un net redressement des tonnages annuellement commercialisés, ce n'est en fait qu'après 1936, malgré les graves inondations qui venaient d'handicaper l'activité du Groupe au Mexique, que l'on put à nouveau constater des bilans excédentaires. Quelques mois seulement plus tôt, la dissolution volontaire de la Vaccaro Brothers and Company, avait enfin assuré à Salvador D'ANTONI la pleine maîtrise d'une affaire au développement de laquelle il avait peut-être plus que d'autres activement contribué.

En 1935 en effet le grand âge des trois plus vieux partenaires de ce qu'il faut bien considérer comme la société-mère de la Standard Fruit, rendait indiscutablement urgent une décision et ce d'autant plus que la transaction effectuée quelques années plus tôt avec Di GIORGIO était encore loin d'être financièrement réglée. Or, à l'époque, Joseph VACCARO (né en 1855) atteignait ses 80 ans. Luca (né en 1858) son cadet en avait 77 et Félix (1866) 69 ; on risquait donc, à plus attendre, de se trouver à l'occasion d'un décès (Luca disparaîtra le premier en 1936) dans une situation financière si difficile qu'une liquidation totale, dans les conditions les plus défavorables eut alors

été inévitable. C'est pourquoi on prit sagement, en mai 1935, le parti de procéder à une évaluation complète des biens accumulés depuis les origines de la Société puis à un partage qui garantisse l'avenir des créanciers de l'entreprise, tandis que le dernier, le plus jeune aussi des associés primitifs, Salvador D'ANTONI (né en 1874) prenait l'initiative de continuer dans la voie qu'ils s'étaient tracée en rachetant en octobre 1935 la part de ses partenaires et alliés dans la grande entreprise de production et de commercialisation internationale des bananes qu'ils avaient ensemble édifiée.

La Société n'était pas cependant au bout de ses peines. Tandis que les progrès rapides de la maladie de Panama dans toutes ses divisions de production lui créait des difficultés d'approvisionnement de plus en plus sensibles, elle se trouvait aussi affrontée au Mexique à des pressions croissantes d'inspiration nationaliste voire xénophobe, et dut pratiquement dès 1935 développer ses opérations sous la menace d'une nationalisation prochaine de ses plantations bananières du Papaloapán. Fort heureusement elle avait eu la sagesse de développer préventivement ses achats contractuels. Elle ne put pas cependant éviter ainsi la baisse de qualité des fruits qui lui étaient livrés surtout à partir du moment où le *Cercospora* généralise ici ses effets destructeurs. C'est pourquoi bien avant qu'elle n'ait été effectivement contrainte de renoncer à maintenir sa présence au Mexique, elle s'était efforcée de préparer l'avenir en s'établissant en Haïti où elle signe dès 1935 un contrat d'exclusivité de 10 ans, avec reconduction possible pour une durée analogue, et crée immédiatement à cette fin une nouvelle filiale, la Standard Fruit and Steamship Company of Haïti. C'est cependant, remarquons-le, par le plus grand des hasards qu'elle s'était engagée dans cette affaire.

Elle était même alors si peu préparée à lancer cette opération, qu'elle ne songea pas à concrétiser aussitôt les engagements pris, ce qui lui valut les critiques les plus acerbes, et ne contribua pas à lui concilier une opinion publique déjà fort montée contre toute manifestation trop évidente de la présence Nord-américaine. Qui plus est on était si peu averti des réalités haïtiennes que l'on ne put éviter d'abord bien des tâtonnements, ce qui donna souvent à l'expérience l'impression d'une large improvisation : l'émiettement des structures foncières compliquait à l'extrême le moindre essai de remembrement agricole ; les terres que l'on supposait riches se révélaient en général médiocres, ce qui nécessitait au moins de gros apports d'engrais quant il ne fallait pas envisager au préalable de coûteux travaux pour en abaisser le taux de salinité ; la sécheresse du climat, sous-estimée, obligeait enfin à d'importants investissements pour assurer l'irrigation saisonnière des plantations et dégager une production de qualité supérieure. Aussi ne s'étonnera-t-on pas qu'il ait fallu attendre 1939 pour que cette nouvelle division de production puisse enfin dépasser le cap des 2 millions de régimes et s'imposer à la faveur du déclin des exportations honduriennes et de l'effacement croissant des activités bananières de la Compagnie au Guatemala, comme son second grand foyer

d'approvisionnement immédiatement après le Mexique.

On parvint ainsi, dès 1941, à avoisiner les 4 millions de régimes mais très vite la Guerre vint perturber les échanges, et bien que l'on ait réussi à maintenir quelques relations commerciales avec la Floride en association avec divers petits importateurs opérant dans le Sud-est des Etats-Unis, on ne put empêcher, de 1941 à 1943, une très brutale régression des chargements (-69,6 p. 100 de 1941 à 1942 ; -18,6 p. 100 encore de 1942 à 1943). Suit alors sans doute un très net redressement qui permettra à Haïti de dépasser en 1945 les 3 millions de régimes puis d'approcher en 1947, au maximum, les 7 millions ; mais en avril 1945 la Standard n'a pu obtenir finalement la prorogation de son contrat qu'en acceptant de laisser se développer à ses côtés deux entreprises rivales récemment constituées : la HABANEX et la HAFRUSCO. La Haïtian Banana Export Company, dont la réussite est en grande partie à mettre au compte d'un beau-frère du Président LESCOT, et la Haïtian Fruit and Steamship Company appartenant au Groupe BOURJOLY purent ainsi tirer rapidement avantage de l'interdiction qui avait été officiellement faite à leur principal concurrent de développer désormais ses opérations d'achat dans tout le sud et une partie de l'ouest du territoire de la République. Elle n'en persistera pas moins à maintenir ici ses activités jusqu'à 1952 tout en réduisant rapidement l'importance de ses expéditions le temps sans doute d'amortir ses plus récents investissements et de préparer l'avenir en sollicitant de plus en plus activement le potentiel agricole équatorien. Car c'est seulement en octobre 1952 qu'en accord avec le gouvernement haïtien, elle prendra finalement l'initiative de se retirer totalement, tandis que la HABANEX, ravie de l'occasion, s'efforcera de combler immédiatement le vide commercial qu'elle laissait derrière elle. Ainsi s'achève médiocrement une période brillante, mais combien fugitive, de l'économie haïtienne réduite brutalement en ce domaine et pour dix ans encore à un tout petit rôle de figuration, faute d'avoir compris en temps utile qu'en décourageant méthodiquement son principal partenaire commercial, elle sacrifiait délibérément sa part du marché.

Cependant le changement d'attitude du gouvernement haïtien avait amené la Compagnie, au plus tard dès 1947-1948, à l'idée qu'il lui fallait désormais s'engager dans de nouvelles voies. C'est pourquoi vu l'impossibilité où elle se trouvait de tirer de ses plantations honduriennes les fruits dont elle avait le plus urgent besoin pour suivre l'évolution de la demande, elle s'était efforcée après un rapide inventaire des possibilités de développement que lui offraient encore les pays situés dans sa zone d'influence habituelle, de prendre pied dès 1950 en Equateur où se dessinaient alors les perspectives les plus intéressantes. Elle put de cette façon disposer en assez peu de temps d'une source d'approvisionnement apparemment inépuisable, mais loin de concentrer ici la totalité de ses opérations persiste malgré tout à demander au Panama atlantique où elle était depuis longtemps établie, au Guatemala occidental et au Costa Rica oriental qu'elle prospecte à partir

de la fin des années 1940 quelques millions de régimes à chaque fois, ne serait-ce qu'afin de ménager l'avenir. Tout au plus faut-il remarquer qu'après avoir songé juste après la Guerre à ouvrir une nouvelle division de production dans la région de Chinandega sur la côte pacifique du Nicaragua, elle préfère finalement différer cet établissement et miser plutôt dans l'immédiat sur une politique contractuelle qui présentait assurément moins de risques et donnait, d'ailleurs, en Equateur, d'excellents résultats. Elle eut en tout cas de cette façon le temps d'étudier avec soin au Honduras toutes les implications d'une reconversion variétale que l'échec à peu près complet des méthodes de lutte connues contre le Mal de Panama rendait chaque jour plus indispensable malgré le coût de l'opération et l'incapacité où l'on était de prévoir toutes les réactions du marché.

C'était déjà au début des années 1950 un vieux problème, mais en dépit des efforts développés depuis 20 ans au Honduras, sous l'impulsion notamment de A.J. CHUTE, le sujet faisait l'objet de trop de controverses pour que l'on ait pu prendre en ce domaine la moindre initiative sérieuse. Pourtant la Société ne se refusait pas aux expériences comme le montrent les essais d'exportation en caisses de bois et le prédécoupage des fruits sur les lieux de production effectués à même époque ; mais le changement de la variété cultivée supposait une trop complète réorganisation du système commercial établi, bouleversait trop d'habitudes, pour que la petite affaire aux bases mal assurées qu'était encore la Standard Fruit and Steamship Corporation au lendemain de la Guerre, ait pu même se permettre d'envisager d'en prendre l'initiative. On avait donc déjà un certain nombre d'éléments de réponse au problème posé (l'immunité des variétés Cavendish au Mal de Panama ; la possibilité de distribuer les fruits sous des conditionnements plus élaborés) ; seules manquaient en réalité une force de décision, une volonté bien arrêtée au plus haut niveau d'aboutir à des résultats tangibles malgré la très grave incertitude que représentait la réaction du consommateur (auquel, on allait imposer pratiquement un produit nouveau), et plus immédiatement une source d'approvisionnement étrangère suffisamment abondante et sûre pour que l'on puisse avoir le loisir de faire du domaine hondurien de la Compagnie le terrain privilégié d'une expérience en vraie grandeur.

Or à l'époque on venait enfin de découvrir en Equateur une base logistique remarquable autant par l'ampleur de ses possibilités agricoles que par l'étonnante liberté d'action que laissait pour la première fois aux Compagnies l'option prise nettement ici par les Pouvoirs publics en faveur de la mise en concurrence la plus large des entreprises commerciales. Pourtant à même époque Blaise D'ANTONI qui avait en 1949 succédé à son père à la direction de la Société, paraissait plus soucieux d'entraîner l'affaire dans des voies traditionnelles (il projetait notamment l'ouverture d'une nouvelle division de production dans la région nicaraguayenne de Chinandega), plutôt que de mettre à profit l'occasion offerte pour amener l'entreprise à l'effort de renouvellement qui lui était proposé et paraissait de moins en moins évitable. C'est pourquoi il faudra que ses initia-

tives financières un peu aventureuses aient mis, en 1952, les D'ANTONI à deux doigts de perdre le contrôle de l'affaire familiale, pour que puisse se réaliser en hâte la substitution de personne qui permettra finalement d'éviter le pire et donnera surtout à Joseph D'ANTONI l'occasion de faire la preuve de ses capacités dans un domaine qui était pourtant très éloigné de ses préoccupations immédiates.

Médecin de formation, spécialiste de pathologie tropicale ce qui lui avait valu en 1946 un poste de Professeur à l'Université de Tulane, il était en effet de tous les D'ANTONI, celui qui semblait le moins préparé à assumer la direction d'une entreprise commerciale de premier plan. Et pourtant, une fois réglés les problèmes les plus immédiats soulevés par la gestion de son prédécesseur, c'est lui qui saura, en s'entourant de toutes les compétences, renouveler totalement la physionomie de cette vieille affaire et lui donner sa forme moderne après une ultime restructuration financière à partir de laquelle elle devient véritablement la «Standard Fruit and Steamship Company».

Ainsi fut prise dès 1953 la décision d'amorcer le développement de la culture de la Giant Cavendish au Honduras puis, à partir de 1956, d'étendre l'opération à la région de Puerto-Limón où l'on avait finalement entrepris en étroite relation avec le gouvernement costaricien, de relancer la production fruitière. Mais il fallut attendre la fin des années 1950 pour qu'avec le développement de l'emballage de carton puis le lancement peu après d'une vaste campagne publicitaire visant à imposer aux consommateurs le nouveau label «Cabana» (CAvendish BANAna), l'expérience soit enfin couronnée d'un indiscutable succès. Les exportations totales de la Compagnie qui n'étaient encore en 1958 que de 9,6 millions de régimes (700 millions de livres), passent de ce fait à 740 millions de livres en 1960 et 1961, à 853 millions de livres en 1963 et dépassent le milliard de livres dès 1965 au moment où l'Equateur, gagné au carton vers 1963, entreprend à son tour de vulgariser ce nouveau mode de conditionnement avant même d'avoir adopté les variétés nouvelles (tableau 86).

Dès lors la reprise de la production bananière au Honduras et le développement de ses activités agricoles et commerciales au Costa Rica, additionnant leurs effets avec les gros tonnages qu'elle persiste à demander à l'Equateur (124.700 tonnes en 1960 ; 181.000 tonnes en 1963 ; 347.700 tonnes en 1966), la Compagnie peut se permettre d'une part de renoncer à la modeste contribution que lui apportait jusqu'en 1962 sa division guatémaltèque, d'autre part d'essayer de profiter de la situation pour améliorer ses positions sur le marché bananier international. Ainsi la voit-on dès 1964 partir à l'assaut de l'Europe du Nord en s'appuyant sur le Groupe «Eurobana» où elle est associée à divers importateurs d'Allemagne ou du Benelux, puis porter son offensive en direction de l'Italie dès 1968 en étroite association avec la Comafrica tandis qu'elle développe parallèlement ses relations avec le Japon en puisant amplement dans les disponibilités équatoriennes avant d'avoir eu encore le temps de mener à bien son installation aux Philippines.

TABLEAU 86 - Evolution des exportations bananières de la Standard Fruit Company dans les dernières années de son existence indépendante (1958-1965).

en millions de	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965
caisses	-	...	2,4	10,1	12,0	12,2	20,1	?
régimes	9,6	9,8	8,4	4,4	3,3	?	?	?
livres	700,0	700,0	740,0	740,0	750,0	853,0	969,0	1024,0

Source : R.A. de la Société.

On est bien loin de ce fait dès 1964 de la Société bananière de second ordre qui jusqu'à la fin des années 1950 avait eu dans l'ensemble tant de peine à suivre l'évolution de la seule consommation Nord-américaine, qu'elle n'avait encore guère eu le loisir de chercher à relancer sérieusement les relations commerciales qu'elle avait entretenues depuis l'entre-deux-guerres avec le continent européen. C'est pourquoi les remarquables résultats obtenus en quelques années seulement ne manquèrent pas d'éveiller les convoitises, pourquoi également dépassés en quelque sorte par l'ampleur de leur réussite, les propriétaires de cette entreprise restée familiale commencèrent de plus en plus à douter de leur aptitude à conduire le développement d'une affaire devenue résolument multinationale, donc hors de proportion désormais avec leur seule capacité de financement et de gestion. On ne s'étonnera donc pas qu'à partir de 1958, Joseph D'ANTONI soucieux de retourner sans doute à ses premières préoccupations ait été ainsi amené à porter rapidement au premier plan un homme tel que D. KIRCHOFF dont la formation et la carrière antérieure étaient plus exactement en accord avec les besoins de l'entreprise ; puis que la difficulté de trouver parmi les héritiers une personnalité compétente à laquelle il ait pu rapidement passer la main, l'ait incité finalement, en accord avec sa mère, à l'idée d'abandonner la société à celui des prétendants qui lui paraissait le plus satisfaisant.

Ainsi l'affaire fut-elle rapidement conclue avec la société hawaïenne Castle-and-Cooke laquelle ayant été peu auparavant contrainte par le gouvernement de se dessaisir de ses participations dans le Matson Navigation Company, se trouvait à propos disposer d'un capital important qu'elle cherchait justement à réinvestir dans une entreprise intéressée comme elle à la production et à la commercialisation des fruits tropicaux. Dès octobre 1964 elle put de ce fait, avec 54 p. 100 des actions prendre le contrôle de la Standard à la présidence de laquelle elle se borna dans l'immédiat à promouvoir D. KIRCHOFF puisqu'il était entendu qu'elle faisait l'acquisition d'une affaire parfaitement viable et qu'elle n'avait donc aucune raison immédiate d'intervenir plus directement dans le fonctionnement interne de sa nouvelle filiale. Mais il lui faudra cependant encore 4 ans de négociations avec les autres porteurs de parts pour les convaincre de vendre de façon à pouvoir ainsi dépasser le seuil des 90 p. 100 indispensables, selon les lois en vigueur à Hawaï et dans le Delaware, pour que

la fusion projetée puisse devenir effective. Décembre 1968 marque ainsi le terme légal de l'existence de la Standard Fruit and Steamship Company.

● Castle-and-Cooke (1968-1980).

Lointaine héritière de la petite entreprise commerciale fondée à Hawaï en 1851 par Samuel N. CASTLE et Amos S. COOKE, l'actuelle société Castle-and-Cooke était en 1968 une affaire agro-alimentaire de premier plan aux activités déjà diversifiées mais encore concentrées pour l'essentiel dans l'archipel hawaïen malgré l'extension récente de ses activités sur les côtes ouest et nord-ouest des Etats-Unis, en Californie, en Oregon, en Alaska. Par sa division Dole, elle était depuis longtemps engagée dans la culture et la production de conserves d'ananas, à Lanaï notamment, tandis que par l'entremise d'une autre filiale importante, la Bubble Seafoods Inc., elle s'intéressait de plus en plus activement au traitement des produits de la pêche : saumons de Colombie britannique et d'Oregon, thons du Pacifique tropical. Depuis longtemps cependant elle avait su dépasser le secteur agro-alimentaire qui avait fait sa réputation internationale et on la trouvait solidement implantée dans des domaines aussi divers que le transport maritime (avec une forte participation dès 1907 dans la Matson Navigation Company), le transit portuaire et la représentation maritime, la vente de gros matériels d'équipement ou de machines agricoles, les assurances enfin et même la promotion immobilière. C'était donc une entreprise dynamique, aux centres d'intérêt divers mais fortement implantés avant tout dans la transformation industrielle et la commercialisation de l'ananas, qui avait décidé en 1964 de s'annexer avec l'achat de la Standard Fruit tout un domaine nouveau d'activité, encore inconnu pour elle, et d'opérer du même coup une nouvelle diversification géographique en direction cette fois de l'Amérique tropicale.

Dès lors commence pour la Standard Fruit, élément autonome au sein du Groupe Castle-and-Cooke, une nouvelle phase d'expansion de ses activités marquée notamment par sa contribution importante au développement de la production bananière commerciale aux îles Philippines et un retour vers les transports maritimes frigorifiques aussi spectaculaire qu'inattendu. Tandis qu'elle intensifie dans

les années 1970 son offensive européenne portant dès 1973 la part d'EUROBANA sur les marchés du Nord à un peu plus de 18 p. 100, celle de la COMAFRICA en Italie à près de 30 p. 100 ; tandis qu'elle sait opportunément profiter à même date de l'affaiblissement de United Brands aux Etats-Unis pour élever à plus de 43 p. 100 sa part dans la consommation Nord-américaine de bananes, elle sait aussi tirer pleinement avantage de la décision prise en 1963 par sa société mère d'étendre ses opérations agricoles en direction de l'archipel philippin, et d'une façon générale de l'expansion de ses activités vers le continent asiatique. Ainsi la voit-on dès le milieu de 1967 établir quelques plantations dans l'île de Mindanao, un secteur géographique où Castle-and-Cooke (et Del Monte) entreprennent parallèlement de développer leurs cultures d'ananas, puis amorcer dès la fin de 1968 ses premières expéditions à destination du marché japonais par le port de General Santos tandis qu'elle ouvre déjà une nouvelle zone de production dans l'arrière-pays de Davao situé à un peu plus de 150 kilomètres de ce premier point de chargement. Elle parvient de cette façon à éviter que l'offensive de la United Brands en direction de l'archipel nippon, en 1969-1970, puis l'effondrement à partir de 1973 de la «route» maritime Amérique-Japon ne lui fasse perdre l'avantage commercial qu'elle s'était acquis ici dès le milieu de la décennie précédente. Elle pourra même après quelques hésitations repartir avec le soutien actif de la firme Itoh à la conquête d'un marché dont elle ne détenait pas 10 p. 100 en 1968 mais où elle était à près de 15 p. 100 dès 1971, à 28 p. 100 en 1975 et même à 33 p. 100 en 1980. C'est dire le succès d'une opération toute entière menée dans le cadre et avec l'aide de Castle-and-Cooke.

Ce résultat apparaît avec le recul du temps d'autant plus remarquable qu'après la rapide progression de ses importations européennes entre 1964 et 1973, la Standard a dû partout consentir à la stabilisation de ses activités voire localement à un certain repli. De ce fait, en Allemagne par exemple, après avoir effectué pendant une partie des années 1970 16 à 18 p. 100 des approvisionnements nationaux puis 24 p. 100 même en 1979, le Groupe EUROBANA dut ensuite rétrograder très vite à 21 p. 100 dès 1980 puis à 20 p. 100 (?) en 1981 trompant ainsi tous les espoirs qu'avait pu susciter en 1978 la décision de Castle-and-Cooke de faire l'acquisition de la flotte et de la firme d'importation Bruns. De la même façon après avoir satisfait au début des années 1970 jusqu'à 28 et 30 p. 100 de la consommation italienne, la Comafrica fut obligée de céder avec la fin de la décennie une partie du terrain conquis, «tombant» à partir de 1980 semble-t-il à 20 p. 100 seulement, en net repli également par rapport à ses meilleures performances antérieures. C'est pourquoi, après le rapide reclassement des positions internationales consécutif au changement variétal dans la zone américaine, grâce auquel la Standard a pu porter sa part totale de marché de 12,2 p. 100 en 1966 (34 millions de caisses environ) à plus de 21 p. 100 en 1973 (75 millions de caisses), on assiste depuis cette dernière date à une très nette stabilisation des positions respectives des grands groupes bana-

niers. Il est de ce fait de plus en plus évident que bien que devenue depuis le début des années 1970 le Numéro 1 en Amérique du Nord, mais là aussi le reflux est sensible de 1973 (43 p. 100) à 1980 (37 p. 100), la Standard Fruit n'a plus guère d'espoir dans les conditions actuelles du commerce international de la banane de réaliser ce qui fut sans doute sa secrète ambition des années 1960 (probablement aussi l'un des ressorts de son dynamisme) : égaler la réussite de la U.F.C.; peut-être même la dépasser.

Il est cependant assuré qu'en dépit du fléchissement récent de ses activités en Europe ou aux Etats-Unis, la réussite de cette société est éclatante et qu'elle est bien aujourd'hui comme hier l'un des éléments les plus dynamiques du Groupe Dole. Présente au Honduras depuis le début de ce siècle, en Equateur et au Costa Rica depuis les années 1950, aux Philippines également depuis 1966 ou 1967, elle a depuis pris l'initiative de faire retour au Nicaragua en 1970 et à même étendu peu après ses opérations commerciales au Surinam et à la Colombie, le seul secteur de la zone d'influence traditionnelle de la U.F.C. qu'elle avait jusque-là respecté (tableau 87). On s'aperçoit ainsi qu'en matière bananière, il n'est plus en principe de domaine réservé et, qu'à quelques exceptions près comme le Guatemala actuel ou dans une certaine mesure le Panama, la tendance est à peu près partout à la mise en concurrence des partenaires commerciaux sous le contrôle parfois symbolique d'un organisme para-étatique chargé d'éviter au moins les excès les plus criants. C'est là sans doute qu'on le veuille ou non, l'un des acquis les plus importants de l'évolution de l'économie bananière internationale depuis la dernière guerre, à laquelle la Standard Fruit peut légitimement s'enorgueillir d'avoir très consciemment donné l'impulsion décisive.

Concurrents sérieux ou simples comparses ?

Les autres sociétés intéressées au commerce bananier.

Chaque époque a vu prospérer ou végéter aux côtés de quelques étoiles de première grandeur, un nombre plus ou moins élevé d'affaires mineures négligées le plus souvent en raison de leur médiocre importance économique, mais aussi tolérées parfois et au besoin discrètement soutenues par les entreprises dominantes, quand elles pouvaient par leur présence permettre de créer l'illusion d'une concurrence active. C'est pourquoi il est ici peu de cas de longévité exceptionnelle ; pourquoi aussi la liste des affaires disparues après deux à trois décennies d'existence depuis les débuts du trafic bananier apparaît beaucoup plus abondante que celle des sociétés commerciales opérant actuellement aux côtés ou dans l'ombre des deux grands «leaders» que nous venons d'évoquer. Très peu en tout cas peuvent se vanter d'une ancienneté supérieure à la seconde guerre mondiale, et parmi les plus récemment constituées, Noboa et Uniban sont même postérieures à 1950.

TABLEAU 87 - Origine des bananes distribuées par les trois principales multinationales (production et achats).

Pourcentages (sauf total)	UNITED BRANDS			CASTLE AND COOKE			DEL MONTE CORP.		
	1973	1977	1980	1973	1977	1980	1973	1977	1980
Amérique centrale									
Costa Rica	20	17	17	29	27	21	45	33	27
Guatemala	3	-	-	-	-	-	26	33	35
Honduras	22	20	25	35	25	28	-	-	-
Nicaragua	-	-	-	7	9	7	-	-	-
Panama	33	27	26	-	-	-	-	-	-
Amérique du Sud									
Colombie	3	12	10	-	6	6	-	-	-
Equateur	11	10	8	16	18	21	-	1	13
Autres provenances									
Philippines	4	10	12	12	15	17	29	33	25
Divers	4	4	2	1	-	-	-	-	-
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100
M. tonnes	1,8	1,9	1,8	1,4	1,3	1,4	0,5	0,8	1,0

Source : FAO, Rome, mai 1982.

● De la West Indies Fruit Company à la Del Monte Corporation, l'émergence récente d'une nouvelle puissance bananière internationale.

L'avènement de ce troisième «Grand» de la banane est incontestablement l'événement majeur des vingt dernières années, l'une des manifestations les plus spectaculaires de l'effort de renouvellement qui bouleverse l'ensemble du marché depuis le début des années 1960. A la situation quasi «monarchique» dans laquelle évoluait la UFC jusqu'à la seconde guerre mondiale, malgré une contestation de plus en plus évidente marquée notamment par la délimitation ici ou là de secteurs protégés, se substitue en effet avec l'essor de la Standard puis la percée de la Del Monte, une «Diarchie» puis une «Triarchie» d'autant plus remarquable que, pour celle-ci, parfaitement inattendue. Dans un domaine où la concentration internationale du pouvoir économique a toujours été très forte, on a pu ainsi de toute évidence éloigner le spectre du monopole qui a de tous temps hanté le marché bananier.

Mais il convient de souligner que cette victoire toute ponctuelle, n'a été en réalité obtenue qu'en abandonnant un domaine jusque là contrôlé par des sociétés spécifiques à trois grands conglomerats de l'alimentaire déjà en général parfaitement constitués et sûrs de leur puissance, avant d'aborder cette importante diversification de leurs activités. On ne sait de ce fait s'il faut admirer plus en l'occurrence la volonté politique qui a permis d'éviter la consolidation d'une position dominante, celle de la UFC, ou l'ingéniosité des «managers» qui, ayant réalisé les opportunités de la situation, ont su exploiter les circonstances pour annexer à leurs entreprises respectives de nouvelles sources de profits. Il n'est pas sûr en tout cas que de cette façon on ait pour autant écarté totalement le risque que

l'on avait cherché à éliminer ; car même avec trois partenaires majeurs, au lieu de deux, et l'obligation faite à United Brands de modérer sa puissance, il reste que les convergences d'intérêts sont trop évidentes pour que l'on ne soit pas tenté à l'occasion ici ou là de préférer aux inconvénients de la libre concurrence les avantages d'une confrontation «à fleurets mouchetés» !

Les origines de l'intérêt de Del Monte pour le secteur bananier : Lorsqu'en 1968, cette société entreprit avec l'acquisition de la West-Indies Fruit Company d'élargir ses horizons économiques, à l'imitation de ce qu'avait tenté quelques années plus tôt sa compatriote et rivale, Castle-and-Cooke, on était assez loin de supposer que par cette opération de portée limitée s'annonçait la création d'une autre multinationale bananière. A l'époque en effet le modeste importateur qu'elle prenait en charge ne représentait guère plus de 2 à 3 p. 100 du marché Nord-américain, et ses opérations commerciales géographiquement limitées ne dépassaient guère les Etats du Sud-Est des Etats-Unis, une partie de l'Union où la proximité de la grande zone de production historique antillaise a toujours permis le maintien en activité de petites entreprises indépendantes malgré la forte pression exercée par les groupes dominants. Cependant il convient de souligner que déjà cette société s'était efforcée d'assurer son indépendance en élargissant son domaine d'approvisionnement à l'Equateur où elle opère dès le début des années 1950 par l'intermédiaire de sa filiale, la «Bananas S.A.», jusqu'au littoral Atlantique du Costa Rica où elle est parmi les premières à s'intéresser, après la Standard Fruit, à la relance de la culture bananière dans l'arrière-pays de Puerto-Limón.

Car il semble bien que pendant de longues années cette

Société ait d'abord plus ou moins évolué dans l'orbite de la Standard Fruit. Ainsi pendant la seconde guerre mondiale la voit-on intervenir aux côtés de celle-ci, et de quelques autres, pour assurer tant bien que mal, avec des moyens maritimes de fortune, l'expédition des fruits haïtiens vers les côtes de Floride. Ainsi la voit-on également engagée au début des années 1960 en Equateur dans une politique d'association plus étroite avec celle-ci, dont elle semble avoir tiré dès lors une partie des fruits qu'elle commercialisait aux Etats-Unis. Et pourtant c'est finalement vers la Del Monte qu'elle basculera contre toute attente quand avec la fin des années 1960, celle-ci choisira assez soudainement, de se tourner vers le secteur bananier. En fait si l'on se souvient qu'à l'époque le souci de la famille d'ANTONI de se dégager dans les meilleures conditions d'une activité qu'elle ne s'estimait plus capable d'assumer avec ses seules forces, n'incitait pas la Standard à de telles opérations, et que par ailleurs le problème de la fusion des deux affaires mobilisait encore toute l'énergie de Castle-and-Cooke, on comprendra aisément que le souci aigu de se trouver très vite un partenaire plus important ait amené la West-Indies Fruit Company à accueillir avec faveur les propositions de Del Monte. Dès lors le véritable problème est bien de déterminer pourquoi une affaire de cette importance qui n'avait peut-être jamais accordé auparavant d'intérêt sérieux à la production bananière, fut soudainement amenée à se lancer dans un secteur d'activité totalement neuf au regard de ses préoccupations habituelles en prenant en charge une affaire de second ordre étroitement tournée encore vers le marché Nord-américain ?

L'exemple de Castle-and-Cooke ne suffit certainement pas à lui seul à expliquer cette transaction. Tout au plus peut-on penser qu'il permit aux responsables de Del Monte de mieux saisir « a posteriori » les potentialités d'une acquisition effectuée, semble-t-il à la hâte et par un réflexe purement défensif. Il fallut en effet que la Presse financière des Etats-Unis se soit fait largement l'écho, au début de 1968, de la décision de la UFC de se séparer des 744.000 actions de Del Monte (soit une valeur estimée de 21,5 millions de dollars), qu'elle avait acquises en décembre 1967, pour que l'on réalise à la fois et que cette société avait indiscutablement amorcé une manœuvre visant de toute évidence à lui donner le contrôle du premier fabricant Nord-américain de conserves de fruits et légumes, et que la tentative bientôt éventée avait été très vite découragée au point que l'attaquant avait été contraint pratiquement aussitôt de lâcher sa prise. Il semble en effet qu'obligée à partir de 1958 de renoncer à développer ses activités bananières, la UFC ait eu rapidement l'idée de prendre pied dans le secteur très proche de la transformation industrielle des fruits où la Del Monte Corporation était l'une des entreprises les plus attrayantes, et peut-être l'une de celle qui pouvaient le mieux se prêter à une opération boursière d'envergure visant à rassembler par achats successifs une part appréciable du portefeuille d'actions de l'affaire convoitée dispersée dans le public.

C'est alors que parfaitement conscients du risque qu'ils couraient à laisser se développer l'expérience et précocement informés après une courte enquête dans les milieux financiers du rôle déterminant tenu en cette affaire par la UFC, les responsables de Del Monte réalisèrent que le moyen le plus efficace qu'ils avaient de décourager cette offensive sournoise, était de s'engager eux-mêmes dans le domaine bananier et de placer du même coup ce rival dangereux dans une position impossible au regard de la loi Fédérale. Il était en effet absolument intolérable qu'une société à qui l'on venait d'imposer de se séparer d'une partie de ses activités fruitières en application de la législation antitrust et qui n'avait même pas encore satisfait la totalité des engagements pris, puisse ainsi envisager de prendre le contrôle d'une affaire qui se trouvait aussi intéressée, même modestement, à la distribution des bananes. On comprend dans ces conditions que la UFC ait jugé plus prudent d'opérer une retraite rapide en abandonnant à Del Monte le paquet d'actions qu'elle avait en mains, et c'est ainsi qu'ayant habilement écarté la menace qui paraissait naguère obscurcir son avenir, la société se trouva durablement engagée dans un secteur d'activité totalement nouveau pour elle. Elle saura ultérieurement tirer cependant toutes les conséquences d'une ouverture qui fut très certainement à l'origine parfaitement accidentelle.

Une remarquable percée internationale (1968-1980) : Ayant ainsi pris solidement pied sur le marché Nord-américain, la Del Monte se trouva du même coup en excellente position quand au tournant des années 1970 la UFC après de longues tergiversations, se résigna enfin à négocier la vente de sa Division de production guatémaltèque. Elle offrait en effet toutes les caractéristiques de ce nouveau concurrent que la Justice Fédérale avait prétendu créer en obligeant en 1958 la UFC à se séparer d'une partie de son potentiel commercial aux Etats-Unis et, corrélativement, de la capacité agricole permettant la satisfaction des besoins de la part de marché à laquelle elle devait renoncer. On put de ce fait assez rapidement parvenir à un accord de principe mais la cession définitive se trouva malgré tout quelque temps retardée en raison de l'attitude du Gouvernement guatémaltèque qui avant de donner son approbation avait cru bon de rappeler ses préférences pour une solution permettant le retour des terres de Bananera dans le patrimoine national. On n'eut cependant guère de mal à démontrer l'impossibilité dans laquelle on était à l'époque de trouver un partenaire local susceptible de mobiliser immédiatement les gros moyens indispensables à l'acquisition comme à la gestion quotidienne de la zone de production en cause, et c'est pourquoi l'opération un moment différée put en dépit des réticences qu'elle avait suscitées, être finalement menée à son terme dans le courant de 1972 pour un coût de 20 millions de dollars.

Del Monte n'avait pas cependant attendu la conclusion de cette importante affaire pour effectuer déjà une entrée remarquée sur le marché japonais. Installée depuis les années 1920 aux îles Philippines pour y produire des ananas de conserve, la société avait en effet suivi avec intérêt les

expériences de la Standard Fruit et n'avait pas tardé à suivre son exemple quand celle-ci avait entrepris de développer ses activités agricoles dans l'île de Mindanao à partir de son entrée dans le Groupe Castle-and-Cooke. C'est ainsi qu'elle fut naturellement la seconde grande entreprise Nord-américaine à exporter ici des bananes vers le Japon où elle prend en relation avec Fuji 1,5 p. 100 du marché dès 1969, mais plus de 10 p. 100 en 1973 et même jusqu'à 30 p. 100 semble-t-il dans la période 1975-1977. Associée aujourd'hui à divers grands importateurs nippons telles, après Fuji, les firmes Toyoda ou Tokyo Seika, Del Monte est ainsi parvenue à travers les années 1970 à préserver efficacement la deuxième place que l'ancienneté relative de son enracinement aux Philippines lui avait immédiatement permis de revendiquer. Elle a dû cependant dans les dernières années de la décennie retraiter quelque peu sous la pression de la Standard et n'assume plus de ce fait, en 1979-1980 que 24 p. 100 de la consommation japonaise. Le repli est sensible, mais il n'a rien d'inquiétant.

Simultanément, à partir de ses bases de production centre-américaines pour la gestion desquelles on avait mis en place deux filiales dénommées respectivement «Banana Development Corporation of Costa Rica» (BANDECO) et «Banana Development Corporation of Guatemala» (BANDEGUA), la Del Monte s'était aussi trouvée engagée dans une double offensive commerciale : aux Etats-Unis d'abord où elle avait hérité, avec la West-Indies Fruit Company, d'une structure commerciale spécifique localement bien implantée ; vers l'Europe ensuite où tout était en ce domaine à créer mais où elle était d'autant plus à l'aise pour se trouver le ou les associés indispensables qu'elle y entretenait une représentation ancienne pour la distribution de ses produits en conserves. Dans le premier cas, un effort de prospection précoce et méthodique lui permit donc d'accroître très progressivement sa part de marché qui de 1,7 p. 100 en 1968 passe à 8,3 p. 100 en 1970, 13,1 p. 100 en 1973, 17 p. 100 en 1975 et 1977, 19 p. 100 en 1980. La Del Monte, troisième importateur Nord-américain, ne traitait encore ainsi que la moitié environ des tonnages manipulés par ses deux principaux concurrents mais le fait que ce résultat ait été obtenu en une dizaine d'années seulement d'activité aidait incontestablement à mieux situer les choses. Ce nouveau venu avait indubitablement les plus vastes ambitions.

En Europe continentale par contre, c'est en étroite liaison avec un petit importateur de Hambourg, que devait se développer l'effort de prospection de la Compagnie puisqu'elle ne pouvait pas se prévaloir ici d'une organisation commerciale préexistante, et qu'il lui fallait pour cette raison pratiquement partir de zéro. Ainsi naquit au début des années 1970 la société allemande «International Frucht Import Gesellschaft» ou «Inter» qui en associant opportunément à la Del Monte, producteur et exportateur, un commerçant D. WEICHERT, et un transporteur, la Compagnie Générale Transatlantique française, exprimait en fait très classiquement le besoin qu'éprouve à toutes les époques l'économie bananière internationale d'intégrer étroitement

les divers éléments de la chaîne de distribution du fruit. De cette façon on parvint à prendre 4 p. 100 du marché allemand dès 1971 puis 10 p. 100 en 1973. Mais la dureté de la concurrence ne permet pas à partir de là d'envisager de nouvelles extensions d'activité et l'on eut même apparemment bien du mal à préserver simplement l'acquis des années précédentes puisque l'on était en fait retombé en 1977 à environ 6 p. 100 et que l'on n'était encore parvenu à la date de 1980 qu'à récupérer une partie du terrain perdu. C'est sans doute la raison pour laquelle on préféra à partir de là se porter plutôt vers le marché italien où l'on put en étroits rapports avec la SIMBA, association de grossistes importateurs nouvellement constituée, assurer bientôt 11 p. 100 de la consommation nationale.

Ainsi, malgré un intérêt tout récent pour le trafic bananier, Del Monte Corporation est-elle parvenue à s'imposer très vite comme le troisième grand spécialiste de ce commerce, prenant en cinq ans seulement 8 p. 100 du marché mondial et doublant encore pratiquement de 1973 à 1980 sa participation aux échanges internationaux. C'est dire le caractère hautement capitaliste d'une activité qui nécessite fondamentalement peut-être un personnel nombreux, compétent et expérimenté, mais dont la réussite dépend plus encore aujourd'hui sans doute de l'aptitude des entreprises à mobiliser les très gros moyens indispensables à la conduite de la culture ou au transport des fruits. Si l'on tient compte enfin dans ce cas précis, de l'énorme atout que représente aussi la possibilité de pouvoir s'appuyer immédiatement sur un solide réseau de représentation préétablie, et de pouvoir solliciter au besoin la collaboration d'affaires commerciales de premier plan, d'ailleurs souvent déjà associées pour d'autres opérations, on concevra que ce résultat témoigne surtout de l'aptitude particulière des très grandes sociétés à se déversifier au hasard des occasions offertes. On est de toutes façons très loin des débuts souvent laborieux de la plupart des entreprises spécialisées que nous avons eu l'occasion d'évoquer, aux antipodes des situations constatées jusque dans l'immédiat après-guerre où l'aventure bananière paraissait encore se dérouler toute entière à l'échelle humaine malgré les très rares cas de gigantisme constatés. Par les moyens mis en oeuvre et les résultats obtenus en un temps très court, Del Monte qui s'est depuis le début de 1979 intégrée au groupe Nord-américain J.R. Reynolds, ouvre ainsi indiscutablement un nouvel âge de la spéculation bananière internationale.

● Noboa, UNIBAN et compagnie.

En défalquant la part des trois sociétés que nous venons d'envisager avec un certain détail, on serait a priori tenté de leur affecter globalement en 1980 47 p. 100 du commerce mondial, s'il ne fallait tenir compte dans ce chiffre du pourcentage important que représentent malgré tout les «Marchés protégés» sur lesquels nous reviendrons plus tard. Si l'on calcule qu'en excluant les filiales de United Brands, ceux-ci absorbent à peu près 15 p. 100 des fruits

exportés dans le Monde à même date, on doit donc constater que l'ensemble des autres entreprises opérant sur le «Marché libre» (peut-être une cinquantaine d'affaires), ne distribuent pas de ce fait beaucoup plus de bananes que la seule United Brands mais qu'ils en vendent beaucoup moins en tout cas que Castle-and-Cooke et Del Monte réunis. C'est dire la médiocre importance de la plupart des sociétés opérant dans l'ombre des Groupes dominants, même si à l'échelle des pays où elles développent leurs activités, en considérant aussi la gamme complète de leurs opérations commerciales, elles révèlent pour certaines un dynamisme et une notoriété qui n'ont rien à envier, toutes proportions gardées, à leurs rivales internationales. La Standard Fruit n'est-elle pas après tout la plus célèbre de ces affaires mineures qu'une gestion habile et sans doute un peu de chance ont permis de porter finalement au plus haut niveau.

Il n'est pas dans ces conditions utile de consacrer de longs développements à des entreprises dont pour beaucoup l'évocation est indissociable des marchés nationaux pour la desserte desquels elles ont été constituées. On ne peut cependant passer sous silence quelques situations particulières ne serait-ce qu'en raison de la part qu'elles ont eue dans le passé aux développements de la culture et de la consommation de la banane (c'est le cas notamment de la société Ouest-allemande Afrikanische Frucht Compagnie), ou du fait qu'elles témoignent comme le Groupe équatorien Noboa ou la société colombienne UNIBAN, de la volonté récemment affirmée des producteurs de participer de plus en plus directement à la commercialisation de leurs fruits. Cependant il convient de souligner combien il est difficile à ce niveau de réunir l'information, soit que l'on se heurte à une solide tradition de discrétion ou de méfiance, soit que l'entreprise ait finalement éprouvé le besoin de célébrer sa propre longévité à l'occasion d'une publication jubilaire mais en termes si généreux, si soigneusement aseptisés, qu'il est bien difficile de tirer un parti sérieux d'une narration superficielle ou particulièrement décousue. On peut cependant, par des voies le plus souvent indirectes, parvenir malgré tout dans quelques cas précis à d'intéressantes conclusions.

Quatrième grand pourvoyeur du Marché mondial, la firme **Noboa** assure actuellement la distribution par ses diverses antennes internationales de 7 à 8 p. 100 environ des bananes consommées hors des zones de production tropicales. C'est là une performance en apparence modeste mais d'autant plus intéressante que simple affaire d'exploitation sud-américaine à l'origine, elle est parvenue à s'imposer finalement à tous les grands foyers de consommation et à l'Europe notamment où elle a aujourd'hui, au Bénélux et en Italie, ses plus fermes positions commerciales. Elle a su en effet tirer opportunément parti de toutes les occasions qui se proposaient à elle et joua habilement de sa condition de société équatorienne lorsqu'il s'agit d'ouvrir de nouveaux courants de trafic en direction des pays socialistes ou des Etats producteurs de pétrole. Elle est ainsi présente dès que la libération des marchés japonais ou italien leur permet de s'ouvrir enfin à la production améri-

caine ; elle est là également quand les progrès de la détente permettent les premiers grands contrats de troc avec les pays de l'Est ; elle est là encore même s'il ne s'agit que d'aider un modeste importateur comme la Nouvelle-Zélande à surmonter ses difficultés d'approvisionnement ou d'annexer au Marché international quelques secteurs relativement marginaux comme la Lybie ou les pays du Golfe Persique. Mais c'est en Europe évidemment qu'elle conserve ses débouchés principaux, depuis notamment qu'avec l'expansion de la production bananière aux îles Philippines elle a dû renoncer définitivement semble-t-il à ses ambitions japonaises.

Présente en Italie dès le milieu des années 1960, elle y améliore patiemment ses positions commerciales passant de la quatrième place au début des années 1970 (10 p. 100 du marché) à la troisième (15 p. 100) courant 1975, à mesure que se précise l'effondrement des importations somaliennes. Dépassée par la SIMBA l'année suivante elle parvient cependant à reprendre très vite l'avantage, mais l'écart entre ces deux affaires qui s'était progressivement creusé de 1977 à 1980 tend depuis peu à s'amoinrir. De ce fait Noboa qui avait pu atteindre ici, en 1980, les 16 p. 100, perd un point dès l'année suivante. Cependant, dès le début des années 1970, la société avait entrepris de s'installer à Anvers où elle profite de l'éclatement du Groupe BELHOPA qui dominait depuis le milieu des années 1950 l'importation belge et avait eu par conséquent une part essentielle au développement des liaisons bananières entre Guayaquil et Anvers grâce auxquelles on avait heureusement surmonté la perte des anciens fournisseurs coloniaux.

Ainsi fit-on, en 1971, l'acquisition de la filiale bananière de la société Van den Brink (BIMA), puis avec le passage à Eurobana, en 1972, de la firme De Koninckx, put-on acquérir la majorité des actions de la firme Van Parijs, tandis qu'était peu après réglé le sort de la Belgian Fruit Line, la filiale de transport maritime du Groupe, reprise après diverses péripéties par la KNSM. Déjà étroitement intéressée au développement de la consommation des bananes équatoriennes au Bénélux, puisqu'à notre connaissance BELHOPA n'a jamais cherché à développer les achats directs aux producteurs, la société Noboa put à partir de là envisager de donner rapidement à ses opérations une nouvelle dimension en pénétrant sur le marché allemand dès le milieu des années 1970 puis en ajoutant à sa fonction commerciale, les activités de transport qui la complètent logiquement. C'est donc aujourd'hui un organisme complet intégrant la totalité de la chaîne de distribution de la banane depuis la plantation jusqu'à la vente des fruits en gros et l'un des rares exemples que l'on puisse donner du succès international d'une entreprise bananière d'origine strictement Sud-américaine.

UNIBAN est par contre loin d'avoir acquis la forte stature de cette société plus que trentenaire, mais moins de deux décennies d'activités lui ont déjà permis de s'affirmer comme une affaire importante dont l'ambition

est sans doute de tenir pour la Colombie un rôle analogue à celui de la Noboa vis-à-vis de la production équatorienne. De formation relativement récente, elle apparaît à la fin de 1968 quand, avec les débuts de la reconversion variétale à Turbo, certains planteurs sont amenés à promouvoir une structure commerciale indépendante de la U.F.C. sous le nom de «Unión de Bananeros S.A.» ou, par contraction, «UNIBAN». Très vite celle-ci parviendra à intéresser à ses projets deux petits importateurs du Sud-Est des Etats-Unis, la Banana Supply de Tampa et la Parker Banana de Miami, mais c'est surtout avec l'entrée en scène en 1969 de la Inter qu'elle commencera à découvrir le marché européen et connaîtra à partir de là son véritable démarrage. Le rapprochement de cette dernière société avec la Del Monte quelques années plus tard lui fera certes perdre un important client, mais grâce aux relations étroites qu'elle avait parallèlement établies avec la firme Velleman and Tas opérant à Anvers, elle parviendra malgré tout à conserver de bonnes positions à l'intérieur du Bénélux et même en République Fédérale Allemande où, malgré une certaine dégradation de sa situation à travers les années 1970, sa part de marché évolue entre 5 et 7 p. 100. Il reste qu'en dépit d'intéressants résultats, UNIBAN n'est encore qu'une petite affaire assurant au mieux 5 à 6 p. 100 des transactions bananières internationales et que, n'étant le souci de ménager les susceptibilités colombiennes ou plus simplement de sauvegarder l'impression d'une pluralité d'entreprises, elle n'aurait sans doute guère de chance de résister à une pression sérieuse des groupes dominants.

Il n'est pas dès lors nécessaire d'étendre l'analyse jusqu'aux sociétés de troisième ordre qui ne sont d'ailleurs bien souvent que des importateurs redistribuant dans une zone d'influence plus ou moins large les bananes qui leur sont livrées par les cinq grandes entreprises que nous venons d'évoquer avec plus ou moins de détails. Deux d'en-

tre elles méritent cependant une mention particulière ne serait-ce qu'en raison de leur prospérité passée, du rôle notamment qu'elles ont eu dans le développement des échanges bananiers entre l'Equateur et l'Europe, et d'un déclin assez récent sanctionné dans un cas par la liquidation de la société, dans l'autre par un effacement tout à fait inattendu mais apparemment définitif. Après avoir solidairement contribué à la relance du marché allemand au lendemain de la dernière Guerre puis s'être séparés pour donner naissance à deux des plus importantes sociétés fruitières internationales des années 1950-1960, les Groupes Bruns et Laeisz qui représentaient en 1967 encore respectivement 1,5 et 1,8 p. 100 des exportations bananières mondiales (soit 13,4 et 16,1 p. 100 des fruits commercialisés dans l'ensemble de l'Europe du Nord) voient ensuite rapidement leur position se dégrader irrémédiablement. La cession à United Brands de la COBAL puis la dispersion sous divers pavillons du Tiers-Monde de la flotte allemande de Laeisz d'une part, la réduction puis la vente à Castle-and-Cooke des navires et des activités d'importation de Bruns en R.F.A. d'autre part, soulignent ainsi le déclin de ces deux affaires prestigieuses. C'est pourquoi la part de la Afrikanische tombe rapidement sur le Marché Ouest-allemand de 15 p. 100 en 1971 à 8 ou 9 p. 100 dès 1977 tandis que Bruns, très stable de 1971 à 1973 (9 p. 100), chute dès 1979 à 3 p. 100 et disparaît l'année suivante.

En fait au-delà de ces cas exemplaires, il faut bien voir que c'est l'ensemble de l'importation allemande indépendante des grands groupes internationaux qui perd pied rapidement devant la vigueur de l'offensive étrangère pendant les années 1970. Ainsi United Brands, soit directement (12 p. 100), soit à travers la Afrikanische Frucht Compagnie depuis 1975 (8 p. 100), soit en association avec le Groupe Scipio-Atlanta de Bremerhaven (33 p. 100),

TABLEAU 88 - Evolution récente des positions respectives des grands importateurs opérant sur le marché ouest-allemand (1973-1980).

	1973	1975	1977	1979	1980	
					tonnages	pourcentages
U. Brands						
- En propre	8,7 %	9,8 %	11,0 %	10,1 %	63 879,0	11,9
- Atlanta	33,7	35,4	32,0	30,4	175 764,8	32,7
A.F.C.	14,5	11,8	8,5	8,9	43 146,4	8,0
			51,5	47,6		52,6
Castle-and-Cooke						
- Eurobana	18,6	16,2	19,2	27,1	110 359,1	20,6
(Brunns)	8,8	9,3	6,8	-		
Del Monte	9,7	9,7	6,3	6,7	45 101,0	8,5
Noboa	6,0	6,6	10,8	10,5	61 929,0	13,0
V. and T/UNIBAN	-	1,2	5,4	6,3	28 582,4	5,3
Tonnage total	665 573,0	528 821,6	577 572,6	588 909,6	536.848,6	100,0

contrôle-t-elle en 1980 53 p. 100 du Marché de la R.F.A., tandis que le reste se répartit intégralement entre les quatre autres «multinationales» que nous connaissons : 21 p. 100 environ à Castle-and-Cooke-Eurobana ; 8 p. 100 à la Inter et à la Del Monte : 13 p. 100 à la Pacific Frucht Import de Noboa et 5 p. 100 à Velleman and Tas-UNIBAN (tableau 88). Après l'immédiat après-Guerre où les difficultés de la production centre-américaine, la montée corrélative de l'exportation équatorienne et les progrès simultanés de la consommation en Allemagne avaient incontestablement stimulé la multiplication des initiatives commerciales et permis quelques belles réussites, force est de constater que le renversement total de situation résultant du changement variétal et de la stabilisation de la demande européenne dans le courant des vingt dernières années, ont eu inversement les effets les plus radicaux. A cela près ce-

pendant que le «club» toujours très fermé des importateurs anglo-saxons s'est malgré tout enrichi entre temps d'un brillant «outsider» et que ceux-ci doivent également tenir compte désormais de la réussite de quelques entreprises privées d'origine Sud-américaine qui, sans réaliser encore l'alternative multinationale idéale prônée par l'UPEB, n'en sont pas moins révélatrices des tendances actuelles du marché bananier. On peut en effet supposer raisonnablement que le souci des Etats de mieux contrôler l'écoulement de leurs fruits les amènera dans l'avenir à soutenir de plus en plus ouvertement de telles initiatives quand ils ne chercheront pas plutôt comme la Jamaïque ou la Côte d'Ivoire à placer ce secteur économique sous la tutelle d'un organisme gouvernemental assurant le contrôle plus ou moins étroit de la mise en marché du produit.

à suivre.