

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, Jan. 1986, vol. 41, n° 1, p. 3-14.

RESUME - Dans cette seizième livraison, l'auteur achève l'historique de la United Fruit Company, soit la période 1930-1969, et évoque les débuts de United Brands.

Gérer l'Empire ou les servitudes de la puissance (1930-1970).

En 1930, alors que s'amorce une Crise dont on ignore encore qu'elle sera l'un des coups d'arrêt les plus sévères à l'expansion remarquable du capitalisme Nord-américain, la UFC parvient ainsi sans en avoir véritablement conscience au terme de la longue croissance heureuse qu'elle développe hardiment depuis ses origines. C'est l'année où elle distribue pour la première fois plus de 60 millions de régimes, où son domaine agricole passe le cap des 200.000 hectares, où ses plantations bananières et sucrières atteignent à leur maximum, où après avoir annexé la meilleure partie du marché des Etats-Unis, elle paraît sur le point d'obtenir en Europe une réussite analogue. Pourtant l'examen de ses rapports financiers révèle depuis 1924 une lente dégradation de sa situation économique et en 1930 justement, on doit constater que son revenu net (-27,5 p. 100 en six ans) et ses bénéfices après impôts (-45 p. 100 en cinq ans) sont parmi les plus faibles qu'elle ait enregistrés depuis la première guerre mondiale. La rémunération de ses actions chute ainsi d'un peu plus de 70 p. 100 entre 1923 et 1930 !

Mais avec la nouvelle décennie rien ne va décidément plus aussi bien que par le passé. Partout en effet se dressent les obstacles, les plus prévisibles (le mal de Panama), comme les plus inattendus (l'avènement des marchés protégés, les freins à la libre concurrence). Il n'est pas même de domaine épargné puisqu'aux difficultés propres à la production ou à la commercialisation des fruits, s'ajoutent pressions d'ordres politiques et tensions sociales. Ainsi, tout en maintenant l'effort de diversification géogra-

phique qu'elle a déjà engagé, la UFC est obligée dans les régions où elle est anciennement installée comme le Costa Rica à de tortueuses négociations pour sauver l'essentiel de ses investissements et relancer ses activités agricoles sur de nouvelles bases. C'est pourquoi il est souvent pour elle plus expédient d'encourager le développement dans les pays où elle opère, de régimes d'autorité grâce auxquels jusqu'à 1945 au moins elle bénéficiera en Amérique centrale de la stabilité indispensable au développement de la mutation technique qu'elle s'impose. Certes le grand élan de libéralisme qui caractérise ici la fin du conflit mondial s'accompagnera d'une recrudescence de ses difficultés sociales et la placera au Guatemala notamment en position délicate vers le milieu des années 1950, mais elle aura au moins eu le loisir de trouver une solution à quelques-uns de ses problèmes de production les plus graves et elle saura ultérieurement atténuer les effets de difficultés toujours localisées en faisant largement appel à l'Equateur pour se procurer les compléments de tonnages dont elle avait besoin.

Pourtant de nouvelles préoccupations s'imposent déjà à elle bien avant la fin de la décennie. C'est devant l'échec de sa lutte contre le mal de Panama, la nécessité où elle se trouve d'aborder sérieusement le changement variétal vu l'avance prise en ce domaine par son principal concurrent, la Standard, et les risques qu'elle courait en conséquence de perdre une partie de ses marchés. C'est aussi, à partir de la décision judiciaire de 1958, l'obligation pour elle de limiter volontairement à terme ses importations de bananes aux Etats-Unis et de se séparer simultanément d'une partie de son potentiel productif. Ainsi c'est l'ensemble du contexte dans lequel elle avait développé ses activités bananières en Amérique latine depuis le début du siècle

qui se trouvait profondément renouvelé quand, en 1968, financièrement affaiblie par la mutation brutale qui lui avait été imposée, elle dut se trouver un partenaire et vint s'intégrer au nouveau groupe des United Brands.

Dans ces quatre décennies de permanente mutation, il est cependant plus difficile de déterminer le rôle exact des individualités ayant successivement pris en charge le destin de la Compagnie. Si en effet les années 1930 et 1940 sont dominées sans conteste par la forte personnalité de S. ZEMURRAY, il faut reconnaître que la succession des responsables est trop rapide dans les années suivantes pour que l'on puisse valablement conserver le mode de présentation choisi pour la phase de développement impérialiste de la Société. C'est pourquoi notre approche sera ici thématique afin de dégager essentiellement l'évolution des attitudes de la UFC face aux trois principaux types de problèmes qui se posent à elle à partir de 1930 : celui du maintien et de l'extension de la production devant la pression croissante des maladies de la plante ; celui de la préservation de ses débouchés commerciaux devant la limitation ou les contrôles imposés ici ou là au commerce bananier ; celui du maintien de ses opérations agricoles dans toutes les régions tropicales où elle persiste à récolter une part substantielle des fruits dont elle alimente ses circuits de vente. On pourra de cette façon mieux apprécier l'évolution dans une période cruciale de son histoire, des stratégies développées par l'entreprise pour maintenir coûte que coûte en état de fonctionnement l'énorme machine dont elle s'était dotée pour faire face à ses responsabilités internationales.

- Le problème des maladies de la plante et la mutation technologique de la spéculation bananière.

Longtemps le mal de Panama avait été le seul problème grave auquel on était confronté mais il ne manquait pas encore de terres que l'on puisse envisager tôt ou tard de gagner à la culture fruitière et l'on s'était ainsi habitué à composer avec le fléau. Tout au plus avait-on éprouvé le besoin de mettre en place un programme de diversification agricole de façon à convertir l'espace devenu impropre à la banane à d'autres productions, et à tirer ainsi parti des énormes investissements consentis dans le passé pour l'établissement de la culture fruitière (tableau 83). La canne à sucre et le cacaoyer dès le début du siècle, l'abaca ou chanvre de Manille pendant et après la seconde Guerre mondiale, le palmier à huile plus récemment, sont donc devenus localement d'importants facteurs d'animation, mais ces productions ne sont en fait parvenues à supplanter le bananier que dans deux cas seulement : à Cuba où les conditions climatiques poussent très vite à abandonner cette spéculation ; à Quepos (Costa Rica) où l'eloeis devient pour la première fois dès la fin des années 1950, l'activité dominante d'une division de production de la Compagnie.

C'est dans cette tentative de plus en plus désespérée d'échapper à la maladie qui décimait tôt ou tard ses plantations et l'obligeait sans cesse à de nouvelles prospections, que la UFC fut amenée avant et après la Première Guerre mondiale à se porter vers les plaines côtières du Guatemala et du Honduras proches du Golfe du Mexique puis, avec le déclin de la production dans le premier de ces territoires notamment, à miser dès la fin des années

TABLEAU 83 - Les principales cultures pratiquées par la UFC (1900-1965).

Acres	Espace mis en valeur	dont bananier	canne à sucre	cacaoyer	cocotier	abaca	palmier à huile
1900	66.294	38.463	7.803	255	1.842		
1905	103.642	56.474	10.176	107	2.077		
1910	169.054	77.326	27.458	982	3.271		
1915	255.575	128.827	34.247	4.492	4.760		
1920	377.793	138.290	84.866	44.584	13.774		
1925	464.219	172.262	89.896	50.108	9.256		
1930	523.034	189.165	105.125	41.618	7.593		
1935	450.191	121.036	100.108	58.774	7.420		
1940	413.637	121.729	93.040	53.346	?	-	
1945	437.606	116.214	95.755	48.260		27.059	?
1950	584.549	142.197	100.386	45.572		25.626	15.595
1955	561.818	145.846	95.390	30.179		14.291	17.484
1960	398.220	134.593	5.853	37.760		-	19.077
1965	295.806	87.333	8.943	34.698		-	25.656

Déclin de la production sucrière avec la nationalisation par F. CASTRO de ses domaines cubains, mais maintien de cette culture en Jamaïque. L'abaca n'est cultivé que de 1941 à 1958. Le palmier à huile qui ne couvrait encore en 1948 que 12.179 acres intéressait en 1969 37.709 acres, plus que le cacaoyer. Mais dans les deux cas le Costa-Rica est le principal producteur.

Source : Rapports annuels.

1920 de plus en plus ouvertement sur les terres basses littorales de l'Ouest de l'Isthme central. Ayant ainsi pour la première fois eu l'occasion de faire transiter ses navires par le Canal de Panama, la Compagnie put réaliser combien étaient arbitraires les limites géographiques qu'elle s'était imposées et c'est pourquoi elle n'hésitera pas alors à pousser jusqu'à l'Equateur sa quête de nouveaux espaces. Il faudra cependant qu'elle ait auparavant perdu tout espoir de développer librement ses activités fruitières au Mexique, pour qu'elle se résigne à se lier durablement à un producteur aussi éloigné de ses bases d'approvisionnement habituelles. Mais l'Equateur devenu rapidement au lendemain de la Guerre, le gros producteur que l'on sait, parviendra à s'imposer pour une quinzaine d'années au premier rang de ses fournisseurs, le temps pour elle après diverses expériences décevantes visant à sauver ses cultures de Gros Michel en Amérique centrale, de lancer en désespoir de cause, et de mener à terme une reconversion variétale longtemps éludée.

Dès la fin des années 1930 cependant, le mal de Panama n'était déjà plus le seul problème qui se posait à la spéculation fruitière, même s'il restait toujours le plus préoccupant. Ayant en effet choisi de mettre en valeur désormais des secteurs littoraux de plus en plus nettement caractérisés par une sécheresse saisonnière marquée, la UFC avait dû en conséquence accorder un soin de plus en plus attentif à l'irrigation de ses cultures aux fins notamment de régulariser la production et de l'orienter vers les mois les plus favorables. Puis les progrès de la recherche en matière phytosanitaire ayant amené à se préoccuper de la fertilité du sol, les apports d'engrais étaient devenus assez systématiques, sous la forme essentiellement d'urée. L'intensification de la mise en valeur était ainsi en bonne voie mais elle ne contredisait pas encore vraiment la pratique bien établie d'abandonner la terre à d'autres cultures ou à la friche dès lors que la maladie avait dépassé le seuil d'infection qui rendait toute obstination inutile. C'est alors que l'irruption soudaine de la Cercosporiose allait modifier brutalement toutes les données de la situation.

Fait essentiel, on avait cette fois pratiquement trouvé tout de suite la parade. Travaillant au service de la UFC, V.C. DUNLAP avait eu en effet l'idée de faire appel à la très classique «bouillie bordelaise» et, ayant constaté son efficacité, avait pu déterminer le rythme des applications et les quantités qu'il convenait d'apporter à la plante à chacun des traitements pendant toute la période où le risque d'infestation était le plus élevé, soit l'ensemble de la saison pluvieuse. Or, vu l'ampleur de l'espace à traiter, la fréquence des interventions et les quantités de liquide exigées par l'opération, il était bientôt apparu que le seul moyen réellement efficace de mettre en oeuvre cette technique de lutte, était probablement de doter les plantations d'un dispositif fixe important donc coûteux à aménager et à entretenir. Comment était-il possible dans ces conditions de parvenir à concilier la longue durée garantissant la rentabilité d'un investissement lourd et la précarité d'une production qui, outre les risques de destruction prévisibles

(coups de vent ou inondations exceptionnelles), était menacée plus ou moins rapidement de constater les premiers symptômes du mal de Panama ? C'est pourquoi, dès la fin des années 1930, on commença sérieusement à envisager le développement des techniques de submersion temporaire du sol qui, dans les régions les plus vivement affectées par la maladie, paraissaient seules capables d'assurer la permanence des plantations de Gros Michel. On aurait ainsi dépensé à titre d'exemple, selon MAY et PLAZA, 140 millions de dollars de 1946 à 1956 pour combattre à la fois le mal de Panama et la Cercosporiose avec des résultats toujours temporaires et géographiquement limités ...

En fait, il fallut bien vite se rendre à l'évidence : ni la jachère inondée plus ou moins longue imposée aux anciennes plantations (flood-fallowing), ni les efforts développés pour bonifier de nouvelles terres par un colmatage méthodique (siltng), n'avaient de résultats probants. On n'obtenait au mieux qu'une rémission, mais très vite le mal de Panama réoccupait la place et tout était à recommencer. C'est pourquoi après être parvenue à relancer très sensiblement ses cultures bananières de 1937 (un peu moins de 100.000 acres) à 1948 (148.600 acres, plus 48,7 p. 100) malgré le coup d'arrêt des années de guerre, la compagnie dut se résigner par la suite à stabiliser l'étendue de ses plantations. La moyenne s'établit ainsi à 141.000 acres environ de 1948 à 1957, mais l'évolution année après année des surfaces plantées révèle en réalité une très lente érosion qui les ramène à 146.000 acres en 1955 puis à 134.000 acres en 1958 pour ne retenir que les points les plus favorables de la courbe (figure 57). Ainsi l'échec était-il de plus en plus évident. Il était d'autant plus sensible que le revenu de la Compagnie connaissait simultanément un repli beaucoup plus accentué, passant de 66 millions de dollars en 1950 à 44,5 millions en 1953, à 22 millions en 1958 et tombait même à 2,2 millions seulement en 1960, à une époque, il est vrai, où l'amorce du changement variétal imposait à la Compagnie un effort financier particulièrement élevé. Le repli était énorme puisque ramené au nombre de ses actions dispersées dans le public (elle avait en 1958 94.824 actionnaires), la chute avait été de 96,7 p. 100 en dix ans exactement.

Certes les dividendes qu'elle avait scrupuleusement versés à ses porteurs de parts pendant la plus grande partie de la période considérée n'avaient pas enregistré un repli aussi sévère puisque de 41,7 millions de dollars en 1950, ils n'étaient tombés qu'à 24 millions en 1958 (moins 42,2 p. 100) ; mais le réveil n'avait été dès 1959 que plus brutal puisque dans l'espace d'une seule année le total distribué était tombé de 63,7 p. 100 et qu'il devait encore chuter dans les deux années suivantes de 50,4 p. 100. Ainsi malgré les apparences, il était évident dès 1955 que la politique suivie en matière de production bananière était de plus en plus dangereuse et qu'il convenait désormais d'accorder quelque crédit à ceux qui, parfois depuis de nombreuses années, prônaient le changement variétal parce que plus proches des réalités et mieux au fait des travaux entrepris par la concurrence, ils savaient qu'à terme l'abandon de la

Gros Michel était inévitable.

Pourtant c'est sans enthousiasme que les plus anciens des dirigeants de la société envisageaient à l'époque de céder à leurs raisons tant ils avaient de mal à imaginer un changement aussi brutal de leurs habitudes, tant l'effort de renouvellement proposé leur paraissait offrir de risques pour l'avenir. C'est pourquoi il fallut au préalable un profond renouvellement du Conseil d'Administration de l'entreprise rendu notamment possible par la retraite de ses éléments les plus âgés tels S. ZEMURRAY qui avait occupé la Présidence depuis la mort de F.R. HART jusqu'à 1951 ou T. JEFFERSON COOLIDGE qui occupait un poste de directeur depuis ... 1925, pour que l'on puisse enfin prendre à partir de novembre 1959 les initiatives les plus urgentes sous l'impulsion de la nouvelle équipe animée par Th. SUNDERLAND.

On put alors en effet par des essais sérieusement menés tester, en 1960 et 1961, parmi les cultivars disponibles ceux qui répondaient le mieux aux exigences de la situation ; et dès 1962, une fois sélectionnée la variété 'Valery', on entreprit la multiplication accélérée de celle-ci afin de disposer le plus vite possible du matériel végétal indispensable aux replantations envisagées. Mais on eut ainsi la possibilité dès 1963 de réaliser pleinement l'intérêt de la substitution en cours quand à la suite d'une série de graves coups de vent, on put constater que les pertes étaient pour la Gros Michel de trois à quatre fois supérieures à ce qu'elles étaient avec ce bananier de moindre développement vertical. Les choses vont alors très vite et quatre à cinq ans au plus permettront de mener pratiquement à terme cette reconversion tandis que la UFC qui, dès la fin de 1962 importait déjà à peu près 50 p. 100 de ses bananes aux Etats-Unis sous cartons, achevait parallèlement l'équipement de ses principales divisions pour la fourniture des nouveaux emballages et entreprenait d'étendre aussitôt à l'Europe le bénéfice de cette innovation.

C'est pourquoi dès 1962-1963, le chiffre d'affaire Banane de la société amorce un redressement sensible passant de 209 millions de dollars en 1963 à 259 millions en 1965 et 322 millions en 1968, l'année de sa fusion avec le groupe AMK. Le redressement était de toute évidence en bonne voie. Dès 1967 la UFC avait pu écouler aux Etats-Unis 55,5 millions de caisses et 43,5 encore sur les marchés européens où elle orientait maintenant le gros de ses efforts. Elle avait à l'époque achevé sa conversion au carton et de 1966 à 1967 elle était également parvenue à porter ses cultures de la variété Valery de 64 à 81 p. 100 de l'étendue de ses plantations. On pouvait donc raisonnablement imaginer dans ces conditions que 1969 verrait l'élimination définitive de la Gros Michel. En attendant on commençait déjà à tirer les conséquences de l'effort de rénovation de la production fruitière puisque de 1963 à 1966 la part de celle-ci dans le chiffre d'affaires de la société était passé de 60,4 à 65,2 p. 100.

Et pourtant dès 1967 il était clair que la banane n'était

plus le centre d'intérêt exclusif de la UFC, que la politique de diversification prônée par ses nouveaux dirigeants n'était pas en tout cas une vue de l'esprit puisque pour la première fois la part de la production fruitière traditionnelle amorçait, en valeur relative, un déclin nettement orienté. Certes il n'y avait là rien d'irréversible puisque la banane représentait encore en 1968, la dernière année, pour laquelle on dispose de données précises, 63,9 p. 100 de son chiffre d'affaires total ; mais il suffisait de considérer le chemin parcouru depuis 1965 pour constater que l'évolution ainsi amorcée était beaucoup plus qu'un simple accident conjoncturel, la manifestation de l'effort de rééquilibrage des activités de la compagnie décidé au tournant de la décennie (tableau 84). Il est intéressant en effet de noter qu'en dépit d'une évidente progression en données brutes, la croissance du chiffre d'affaires bananier de la compagnie tend en réalité à s'amortir rapidement passant de 10,8 p. 100 pour la période 1965-1966 à 3,2 p. 100 seulement pour les années 1967-1968, tandis que ses activités également très anciennes dans des domaines aussi divers que la production de sucre ou les télécommunications stagnent visiblement et déclinent relativement à la prospérité de ses opérations maritimes. Il reste cependant que c'est dans les secteurs alors les plus nouveaux pour elle qu'elle réalise les progressions de loin les plus remarquables : les aliments transformés (plus 69,6 p. 100), et surtout la restauration rapide (plus 533,3 p. 100) où sa percée est spectaculaire. Si l'on ajoute à cela ses récents développements dans le domaine des fruits et légumes (plus 56,2 p. 100), on s'aperçoit ainsi que ces trois activités encore très secondaires en 1965 (42 millions de dollars, 10,5 p. 100 de son chiffre d'affaires total) ont dès 1968 plus de poids que ses activités sucrières, il est vrai en perte de vitesse, et approchent déjà rapidement la valeur cumulée de ses chiffres d'affaires Sucre et Transport, ce qui témoigne de leur importance pour l'avenir de l'entreprise.

- Le problème de la commercialisation des fruits et l'effort de diversification des activités de la société.

En réalité les deux problèmes ne sont pas exactement liés de la façon que l'on imagine à moins d'insister sur le fait que la saturation croissante des grands marchés bananiers ne laissait finalement d'autres possibilités de développement à la UFC que dans la recherche de nouvelles sources de profit. Car il est probable que l'obligation qui lui a été faite à partir de 1958 de limiter volontairement ses activités bananières aux Etats-Unis a eu sans doute plus de part à ce changement d'attitude que le ralentissement de la demande internationale de bananes et l'intensification de la concurrence qui l'accompagne. On a certes déjà vu qu'elle se porta très tôt, vers d'autres spéculations agricoles mais c'était beaucoup plus afin de trouver un emploi aux terres désertées par la spéculation bananière et de valoriser les investissements qu'elle avait effectués pour les besoins de l'exportation, que du fait de la nécessité où elle se serait trouvée localement à un moment ou à un autre de se donner une activité de substitution. Par contre, il est évident

TABLEAU 84 - Evolution du chiffre d'affaires de la UFC de 1965 à 1968 ; et répartition de celui-ci entre les secteurs d'activité de la société.

millions de dollars	1965	1966	1967	1968	1965-1968
C.A. Total	399	440	489	510	+ 27,8 %
dont :					
bananes	259	287	312	322	+ 24,3
sucre	57	58	58	44	- 22,8
transport	31	36	43	50	+ 61,3
aliments transformés	23	27	32	39	+ 69,6
autres fruits ou légumes	16	16	17	25	+ 56,2
restauration rapide	3	7	17	19	+ 533,3
communications	5	4	5	5	-
divers	5	5	5	6	+ 20,0

Source : Rapports annuels.

qu'à une époque précise de son histoire, les années 1950-1960, la United Fruit se trouva bientôt soumise à des pressions de tous ordres (juridiques, économiques, politiques) suffisamment fortes pour qu'elle ait jugé utile d'assurer son avenir en diversifiant largement ses centres d'intérêt plutôt que de rester confinée au seul domaine où elle s'était jusqu'ici imposée mais dont les perspectives étaient moins attrayantes. C'est pourquoi on peut affirmer sans risques d'erreur que la diversification récente des activités de la société est en fait pour l'essentiel la réaction de celle-ci à la prise de conscience de l'affaiblissement de sa position internationale dès lors que les pays producteurs et les pays consommateurs entreprenaient de limiter d'une façon ou d'une autre une liberté d'action qu'elle avait dû jusque-là autant à sa position d'intermédiaire commercial qu'à la banalité du produit qu'elle distribuait. Car l'ambiguïté de ce choix déterminant pour l'avenir de l'entreprise, est certaine. C'est pourquoi nous insisterons ici principalement sur les facteurs économiques qui ont poussé à cette évolution, renvoyant à un autre chapitre tous les autres aspects du problème.

Avec les années 1930, on assiste en effet à une évolution très rapide des conditions dans lesquelles la UFC exerçait ses activités commerciales sur le marché européen. Car les uns après les autres, les mêmes pays qui avaient peu auparavant accueilli dans l'indifférence l'installation de cette puissante affaire puis envisagé avec une sympathie amusée les efforts publicitaires qu'elle avait développés pour attirer l'attention de la clientèle, commencent à s'inquiéter de son dynamisme et à chercher les moyens de freiner sa pénétration aux fins notamment de faire profiter leurs nationaux d'une production dont on saisissait maintenant un peu mieux les intéressantes possibilités. Ainsi la France mais également la Grande Bretagne, l'Italie, la Belgique, soucieux d'épargner leurs devises étrangères mais surtout de contribuer au développement de leurs colonies, s'efforcèrent-ils bientôt de limiter plus ou moins strictement leurs importations d'origine étrangère.

Contrainte par ces mesures à s'approvisionner à d'autres

sources ou à céder la place, la compagnie témoigne cependant en la circonstance d'une remarquable capacité d'adaptation. En Angleterre par exemple l'établissement en 1932 d'un droit protecteur destiné à encourager l'entrée des fruits antillais, obligea pratiquement Fyffes à modifier totalement ses programmes d'importation puisque par souci de sécurité elle demandait depuis longtemps une bonne partie de ses achats à l'Amérique centrale ou à la Colombie. La Jamaïque redevint de cette façon, ce qu'elle était à l'origine, son premier fournisseur, puis elle se trouva du même coup contrainte les années de cyclones, à faire exceptionnellement appel à des producteurs extérieurs à la zone sterling donc à assumer éventuellement des versements douaniers importants comme, par exemple, en 1934, où il lui en coûta, selon P. BEAVER, 333.439 livres. Mais c'est en France où Fyffes n'avait jusque-là qu'une simple filiale de vente, que l'évolution fut la plus radicale.

La Compagnie des Bananes, émancipée en 1931, s'était certes trouvée du jour au lendemain à la tête d'un appareil commercial important, mais elle était d'autant plus mal placée pour imiter sa société-mère que, coupée de sa zone d'approvisionnement habituelle, elle n'avait pas comme celle-ci de repli possible, aucun territoire de l'Empire français n'ayant alors choisi la Gros Michel. C'est pourquoi tout en réalisant dans l'immédiat les importations étrangères indispensables à la continuité de ses circuits de vente, on vit cette société après une prospection rapide se porter rapidement vers le Cameroun oriental où, sous l'influence des planteurs allemands de la plaine de Tiko, un certain nombre d'exploitants de la région frontalière du Mungo s'efforçaient déjà de développer la variété américaine. Ainsi, en peu de temps relativement, la société parvint à effectuer un rétablissement salutaire. Elle y gagnait la sécurité de ses fournitures, tandis que le Cameroun francophone se trouvait bénéficiaire d'emblée d'une excellente structure commerciale.

Cependant la UFC conservait au moins aux Pays Bas comme en Allemagne, où l'on n'avait pas le souci de soutenir une production coloniale inexistante, une assez large

liberté d'initiative. C'est pourquoi elle tend naturellement par un effet de compensation bien compréhensible, à faire de Rotterdam et surtout de Bremerhaven, dans les années 1930, les bases essentielles de son offensive en direction des marchés de l'Europe centrale ou orientale, les seuls où son action peut encore se développer à peu près sans obstacle. Elle en profite aussi pour consolider les positions de sa filiale allemande qu'elle dote notamment à l'époque de son propre potentiel de transport afin de couper court à quelques-unes des critiques qui lui étaient adressées. On doit cependant reconnaître qu'elle ne pourra trouver ici, avant la seconde guerre mondiale, qu'une compensation assez limitée aux pertes qu'elle vient d'enregistrer, puisque non seulement les marchés du Nord sont encore loin d'avoir révélé leurs pleines possibilités, mais il faut aussi qu'elle y affronte une concurrence active. Si elle n'a en effet guère à redouter à l'époque de la Standard Fruit, qui vient de prendre en charge les intérêts bananiers de DI GIORGIO et se trouve du même coup hériter d'une antenne allemande, elle doit par contre montrer plus d'attention à la présence à ses côtés de la Afrikanische Frucht Compagnie qui, malgré une taille relativement modeste, a au moins le double avantage (déterminant dans l'atmosphère des dernières années 1930), d'être une affaire purement germanique et de commercialiser la production de planteurs nationaux opérant dans le Cameroun occidental britannique.

C'est pourquoi, vu les difficultés contemporaines de l'économie mondiale et la saturation déjà évidente du marché Nord-américain, le trafic bananier total de la UFC amorçe un déclin sensible même si l'on ne tient pas compte des effets directs de la Crise dans la première moitié de la décennie. En effet, après le maximum de 1930 (65 millions de régimes), et le creux très accentué de 1933 (46,2), on ne parviendra qu'à approcher en 1937, au terme d'un redressement remarquable, les 58 millions de régimes (25,2 p. 100 en quatre ans) et dès 1938 s'amorce un nouveau repli imputable encore beaucoup plus au ralentissement de la consommation aux USA et au Canada qu'à la montée des périls en Europe continentale. On comprend que dans ces conditions la UFC ait finalement éprouvé le besoin de comprimer progressivement son potentiel naval (115 navires en 1930, 445.286 tdw ; 94 navires en 1937, 412.215 tdw) en agissant certes d'abord sur le nombre de ses affrétés qui passe dans la période de 14 à 9, mais en réduisant également son propre potentiel par l'élimination opportune de ses unités les plus anciennes. Ainsi sa flotte européenne qui gagne 3 unités entre 1930 et 1931, va en perdre 11 de 1932 à 1937 soit une réduction de son port en lourd de 24 p. 100 en quatre ans, tandis que sa flotte américaine qui acquiert encore six navires de 1930 à 1934, n'en perd finalement que 3 de 1934 à 1937 (moins 4,6 p. 100 seulement).

C'est donc avec surprise que l'on constate que pendant toutes les années 1930, la Compagnie mène en matière de transport une politique en apparent désaccord avec l'évolution de ses exportations bananières : elle accroît en effet ses moyens maritimes jusqu'à 1932, moment où par ailleurs

les tonnages qu'elle commercialise chutent rapidement ; elle se sépare ensuite de 1932 à 1938 de 10 de ses cargos alors que ses activités commerciales connaissent une reprise sensible, sans que cette évolution ait eu pour effet de modifier le moins du monde le type moyen du navire qu'elle a utilisé. Gênée dans ses approvisionnements, freinée dans son expansion commerciale, la UFC parvient donc malgré une conjoncture défavorable à conserver à travers les années 1930 toutes les positions avancées qu'elle avait occupées dans l'euphorie de la décennie précédente. Contrainte sur tous les fronts à adopter une attitude défensive, elle réussit malgré tout à sauver l'essentiel et paralysée par la guerre, sait en tout cas tirer profit de cet effacement momentané pour préparer l'avenir.

Pourtant la reprise des échanges en 1945 ne lui proposera pas des conditions plus favorables. Le marché Nord-américain saturé ne laissait espérer en effet aucune amélioration de la consommation pour l'immédiat, la France et la Grande Bretagne n'avaient aucunement renoncé à soutenir leur production coloniale, et en Allemagne occidentale, où le développement de la demande ouvrait les meilleures perspectives, la concurrence était si active qu'elle ne permettait pas aux sociétés de tirer de la situation tous les avantages qu'elles avaient espérés. Qui plus est la formation de la Communauté européenne avait rapidement laissé craindre la mise en place d'une réglementation protectrice que l'on pouvait légitimement imaginer comme devant se calquer tôt ou tard sur le modèle français. C'est la raison pour laquelle malgré les quantités croissantes de fruits qu'elle est amenée à demander à l'Equateur pour pallier l'affaiblissement de sa production, malgré les efforts qu'elle développe pour résister à la pression de ses rivaux européens ou américains, elle est obligée d'abandonner peu à peu à ses concurrents une part croissante du marché mondial. Ainsi la UFC qui, entre 1900 et 1910, assumait probablement à elle seule plus des 3/4 du commerce international, a dû progressivement renoncer à partir des années 1930 à cette prééminence jusqu'à ne plus représenter en 1935 d'après les estimations de MAY et PLAZA que 27,6 p. 100 de celui-ci, soit selon ces auteurs, «sur une base régimes, 59 p. 100 des importations Nord-américaines et 10 p. 100 des importations européennes».

Pourtant, en 1960, la société avait encore distribué à elle seule un peu plus de 45 millions de régimes, mais c'était déjà 30 p. 100 de moins que ce qu'elle avait transporté en 1930, 20 p. 100 de moins que ce qu'elle commercialisait en 1938. La perte de vitesse était évidente et le déclin atteignait même depuis peu son secteur sucrier qui avait vu chuter sa production de 41 p. 100 entre 1958 et 1960 en raison de l'agitation politique à Cuba où la nationalisation de ses biens venait même d'être décidée par le régime fidéliste. On comprend assez bien, dans ces conditions, que l'échec évident de la politique suivie en matière bananière ait ainsi pu amener, à la faveur de la commotion créée parmi les actionnaires par l'annonce de la spoliation dont ils s'estimaient l'objet, à la véritable «Révolution» que représente pour la UFC outre le renouvellement total

de son équipe dirigeante, la décision de changer la variété et l'option prise désormais en faveur de la plus large diversification du champ de ses activités. A l'âge où d'ordinaire on songe plutôt à la retraite, la vieille dame de «Federal Street», à Boston, choisissait de quitter la maison et d'entamer une nouvelle carrière.

Ainsi la UFC put-elle malgré tout profiter dès 1963 de la libéralisation du marché italien puis dès 1967-1968 tenter sa chance sur le marché japonais à l'exemple de la Standard qui, pour la première fois sans doute, le fait est à noter, lui aura montré la voie. Simultanément le développement d'une politique de qualité symbolisée par l'apposition sur les bananes qu'elle distribue du label «Chiquita brands», lui permet de réoccuper une partie des positions qu'elle avait perdues sur les marchés de l'Europe du Nord où de 42,5 p. 100 des tonnages commercialisés en 1966, elle passe à 49,1 en 1968 et 53,5 même en 1969 aux dépens essentiellement de ses rivaux allemands. Dès cette époque en effet, on commence à pressentir que l'avenir du commerce bananier était ici de plus en plus entre les mains des groupes américains. Même aux Etats-Unis où elle n'avait pourtant cessé depuis 1950 de perdre du terrain devant la concurrence, elle parvient un moment à donner l'impression qu'elle amorce la contre-attaque puisque tombée à moins de 50 p. 100 entre 1962 et 1964, elle est à nouveau à 51 p. 100 en 1965 puis grimpe à 56 p. 100 en 1966 et 57 p. 100 même l'année suivante. Mais il fallut en fait peu de temps pour que son élan se calme, usé par les résistances rencontrées, et dès le tournant des années 1970, elle perd à nouveau des points sur tous ses marchés. 1969 aux Etats-Unis, 1970 pour l'Europe du Nord, 1971 au Japon, 1972 en Italie voient ainsi se renverser plus ou moins brutalement une évolution qui lui était jusque-là favorable. Elle n'aura donc tiré qu'un court avantage de l'importance des efforts qu'elle s'était imposés dix ans plus tôt pour renouveler les bases de son système commercial.

Simultanément la Compagnie s'efforçait de diversifier comme prévu ses activités. C'est alors en effet qu'ayant renoncé à l'abaca, elle se tourne résolument vers l'élevage et la culture du palmier à huile. Elle aura ainsi planté 19 800 acres à la date de 1962, mais 26 907 dès 1966 et 37 709 en 1969, pour 2/3 dans l'Ouest du Costa Rica (à Quepos et Golfito) et pour le reste au Honduras (San Alejo). Devenue ainsi l'un des tout premiers producteurs de l'Amérique centrale, elle sera naturellement amenée à se lancer courant 1965 dans le domaine industriel par l'acquisition de la société costaricienne «Numar» dont elle fait sa filiale spécialisée. Développant logiquement ses activités, celle-ci prendra en 1968 une très forte participation dans la société nicaraguayenne «Aceitera Corona», élargissant notablement ses possibilités industrielles et commerciales. Dans le même temps, elle s'intéresse également à d'autres productions tropicales telles que le riz, le maïs, le soja ou l'arachide et entreprend même en 1968 d'exporter des ananas du Costa-Rica. Mais le plus inattendu est sans doute, dans cet effort de large diversification, de la voir acquérir, en 1967, diverses petites sociétés californiennes engagées dans la culture des légumes et particulièrement la production de laitues, puisque pour la première fois de son histoire la UFC sortait ainsi largement du domaine géographique où elle avait jusque-là concentré la totalité de ses opérations agricoles.

niennes engagées dans la culture des légumes et particulièrement la production de laitues, puisque pour la première fois de son histoire la UFC sortait ainsi largement du domaine géographique où elle avait jusque-là concentré la totalité de ses opérations agricoles.

Mais c'est en réalité dans le domaine de la transformation des denrées alimentaires et dans celui, connexe, de la restauration rapide qu'elle fera la percée la plus remarquable. Dès 1960 en effet, elle achète aux USA la «Liana Food Processing Inc.» orientée vers les techniques de lyophilisation, qui devient l'élément de base de sa filiale, la «United Fruit and Food Corporation» ; puis en 1966 et 1967, elle consolide ses possessions dans le secteur en prenant successivement le contrôle aux Etats-Unis encore de «J. HUNGERFORD SMITH» (un spécialiste de l'ice-cream), puis au Mexique de la firme «Clemente Jacques y Compañía» dont les activités très larges allaient du traitement des fruits et légumes jusqu'à celui des produits de la pêche ou de la viande. Avec sa vieille filiale sucrière, la «Revere Sugar Company» de Boston, et les diverses unités d'extraction et de transformation des huiles qu'elle possédait en Amérique centrale, la UFC se situait donc en bonne position dès la fin des années 1960 parmi les grands industriels de l'alimentation. Parallèlement d'ailleurs, elle ne négligeait pas d'explorer quelques voies nouvelles en liaison plus étroite cette fois avec ses activités traditionnelles en prenant tout d'abord, en 1966, une participation minoritaire (40 p. 100) dans la «Polymer International» (qui lui livrait notamment les gaines plastiques dont elle protégeait ses régimes en plantation), puis en entrant encore en 1968 dans une association avec la société «Mac Millan Bloedel United» pour la production des krafts utilisés dans ses cartonneries. Mais elle ne chercha visiblement pas à s'aventurer beaucoup plus loin dans ces deux secteurs pour elle assez marginaux une fois satisfaits ses besoins essentiels. On notera cependant que depuis le début des années 1970 au plus tard Polymer S.A. est devenue filiale à 100 p. 100 de United Brands.

C'est par contre très indirectement qu'elle fut amenée à s'intéresser à partir de 1966 à la Restauration rapide dans la mesure où l'absorption de «J. Hungerford Smith CO» lui avait apporté la société «A and W Root Beer Co» et avec elle l'importante chaîne de restaurants souvent en franchise qu'elle contrôlait aux Etats-Unis ou par sa filiale «A and W Drive in of Canada Ltd», sur ce dernier territoire. Mais elle sentit bien vite le parti qu'elle pouvait tirer de la situation et entreprit dès 1968 d'étendre ses activités dans cette direction, comme en témoigne le changement d'appellation de ces deux filiales qui deviennent respectivement «A and W International Inc.» et «A and W Food services of Canada». Elle étendait également la même année ses opérations au domaine des crèmes glacées en prenant le contrôle de «Baskin-Robbins Inc.» qui gérait à l'époque près de 670 points de vente. L'effort de diversification des activités de la UFC se révélait ainsi au terme des années 1970 en excellente voie. C'était même au yeux des action-

naires l'une des initiatives les plus intéressantes pour l'avenir que l'on avait été amenée à prendre depuis que la vieille société avait entrepris de se renouveler. Car dans ses domaines traditionnels, la banane ou le sucre, elle était loin de montrer à l'époque semblable dynamisme. Elle n'était pas cependant seule responsable de ses difficultés.

- Le problème de ses relations avec la puissance politique et la «Consent-decree» de 1958.

Longtemps la UFC avait pu développer ses activités avec une très large indépendance. Opérant pour l'essentiel hors du territoire des Etats-Unis, elle semblait en effet échapper aux coups de la Loi Sherman et paraissait devoir à la dispersion géographique de ses interventions une parfaite impunité : en Amérique centrale et méridionale parce que les Etats étaient trop faibles pour maîtriser sa puissance ; en Europe parce que ses opérations commerciales ne constituaient pas une véritable menace pour les producteurs locaux de fruits et légumes. Pourtant certaines des sociétés Nord-américaines concurrentes auxquelles elle s'était heurtée, avaient eu la possibilité de mesurer déjà l'âpreté de son impérialisme et avaient souvent jugé bon en désespoir de cause de porter leur différent devant les tribunaux des Etats-Unis en l'accusant ouvertement de menées monopolisatrices. Mais aucun de ces procès n'avait en réalité jamais abouti à une décision qui lui soit défavorable, et l'arrêt de la Cour de 1909 qui termine le différent l'opposant depuis de longues années à la American Banana Company, avait même nettement tranché en sa faveur en excluant pratiquement de la compétence de la loi anti-trusts de 1890 les activités de la société hors du territoire de l'Union dès lors qu'elles mettaient en cause des Etats souverains.

Dans l'immédiat en fait c'est dans ses relations avec les pays tropicaux où elle avait établi ses divisions de production qu'elle devait connaître les tensions les plus graves. Faute d'avoir la force en effet de remettre en question les contrats très avantageux grâce auxquels la UFC avait pu développer ses cultures et garantir son indépendance en s'assurant la maîtrise de ses infrastructures de transport ou d'exportation, c'est dans le contrôle plus ou moins tâtilon des engagements pris (et souvent vite oubliés) ou à l'occasion des âpres affrontements suscités par la renégociation de ces contrats, que s'exprime surtout la revendication des Etats de récupérer la portion de souveraineté nationale qu'ils avaient aliénée à la légère dans un moment difficile de leur histoire. L'évolution de la spéculation bananière en Amérique centrale notamment est pleine de ces épisodes de tension momentanée où toutes les menaces, tous les chantages même semblent permis afin de sauver l'essentiel des droits acquis ou d'obtenir la concession secrètement recherchée qui permettra d'éluider l'une des obligations prévues par le document primitif ou de négocier l'ouverture d'une nouvelle division contre la promesse toute formelle de relancer l'activité de production dans un secteur que l'on sait déjà pertinemment menacé par l'ex-

tension prévisible du mal de Panama.

On trouvera dans nos développements précédents bien des situations de ce type, épisodes successifs de cette guerre d'usure fort inégale puisqu'en l'absence d'une action concertée de ses interlocuteurs politiques, d'ailleurs inconcevable dans le climat de l'époque, il était facile pour la Compagnie d'exercer une pression décisive sur l'adversaire le plus résolu en laissant planer la menace d'un possible départ ou simplement d'un ralentissement de son activité locale. Parce qu'elle avait sur ses interlocuteurs l'avantage d'une certaine ubiquité, elle pouvait en effet, avec toute la discrétion souhaitable, jouer à la limite un fournisseur contre l'autre, si le risque valait d'être couru. Il eut fallu dans ce cas avoir assez de recul, la possibilité en particulier de prendre une vue globale des opérations de la Compagnie, pour s'en rendre compte, mais on disposait encore jusqu'à la seconde guerre mondiale de trop peu de moyens d'investigation pour pouvoir évaluer la manœuvre. On comprend de ce fait que dans ses Rapports annuels, la société livre plus d'informations sur les surfaces qu'elle met en valeur ou même contrôle, que sur les résultats de ses diverses divisions de production ou la destination de ses fruits qui expliciteraient trop crûment ses stratégies commerciales.

C'est pourquoi le premier coup sévère porté à la toute puissance de la UFC vint non pas des régions où elle récoltait et achetait ses bananes mais plutôt de celles où elle les commercialisait. En effet tandis qu'avec les débuts de la Crise, elle pouvait se permettre de décider unilatéralement des compressions de salaires et qu'elle tentait de se protéger contre la montée de la pression sociale en accueillant avec faveur l'avènement au Guatemala et au Honduras notamment, de régimes d'autorité, elle devait voir brutalement se lever en Europe l'ombre du Protectionnisme et se concrétiser rapidement la menace avec l'apparition de marchés protégés en France et en Grande Bretagne. Certes, ce faisant, sa présence n'était nulle part mise en cause et rien ne venait limiter son initiative hormis la nécessité ou de se résigner à distribuer des fruits nationaux, ou de consentir à payer, dans les limites contingentaires, les droits de douanes qui devaient permettre aux productions coloniales de devenir compétitives. Mais le fait essentiel était que les données de la situation étaient dans ce cas largement modifiées et que la Compagnie se trouvait à terme ou bien obligée de suspendre ses activités, ou de les maintenir mais en modifiant totalement ses circuits d'approvisionnement.

Ainsi pour la première fois la UFC voyait-elle s'altérer le climat de libre-échange grâce auquel elle avait solidement pris pied, en peu de temps, sur deux continents. Conviée alors à orienter le gros de son effort vers le Nord et l'Est de l'Europe encore accessibles, elle eut aussi peu après la seconde guerre mondiale, la mauvaise surprise de constater que la formation des blocs, ce que l'on a appelé le «Rideau de fer», la coupait brutalement de ses débouchés les plus orientaux qu'elle avait à peine abordés en 1939. On comprend aisément en tout cas que limitée un peu plus

dans ses ambitions territoriales par cette initiative, la United Fruit ait aussi vivement réagi quand la formation de la CEE fit peser un moment sur son marché allemand la menace d'une législation protectrice trop inspirée du modèle français. Elle eut cependant la satisfaction de constater bientôt que les partenaires étaient trop divisés sur le problème pour que ses craintes puissent rapidement se concrétiser et ceci d'autant plus que la décolonisation en Afrique incitait au contraire deux d'entre eux, la Belgique et l'Italie, à s'ouvrir désormais de plus en plus largement aux fruits américains. Certes la France avait dans le même temps éprouvé le besoin de confirmer en ce domaine sa détermination, mais la Compagnie en avait depuis longtemps pris son parti et la libération peu après du marché japonais avait encore ouvert d'autres perspectives à son dynamisme. Et pourtant en dépit de toutes les séductions d'une conjoncture exceptionnellement favorable à ses activités commerciales, il est certain que le temps n'était pas fondamentalement pour elle à l'optimisme ne serait-ce qu'en raison de la contestation croissante qu'elle rencontrait dans sa zone d'approvisionnement américaine où sa position paraissait naguère remarquablement solide.

L'après guerre est en effet pour les activités centro-américaines de la UFC une période délicate où la pression croissante des revendications sociales ou politiques, les unes soutenant les autres, aboutit à quelques crises très graves dans le Nord de l'Isthme, au Honduras et surtout au Guatemala. L'effondrement simultané, avec la fin du conflit international des régimes forts qui avaient ici, pendant une bonne partie des années 1930, découragé toutes les velléités de protestation, devait être à l'origine d'une vive réaction où se révèle brutalement toute l'animosité accumulée contre la présence Nord-américaine et donc contre la UFC qui en était la manifestation locale la plus évidente. C'est ainsi qu'elle se trouva bientôt au Guatemala menacée d'expropriation sur la plus grande partie de son domaine foncier puis brutalement dépossédée des terres qu'elle conservait à peu près incultes en vue d'un éventuel développement de ses plantations, en échange d'une compensation financière qu'elle jugeait parfaitement insuffisante et qui l'était certainement vu que l'évaluation en avait été faite, dit-on, sur la base de ses propres déclarations fiscales. Mais le climat de l'époque n'était pas aux Etats-Unis à la capitulation devant les velléités d'indépendance d'une petite République américaine, surtout si elle ne pouvait se prévaloir d'un appui international sérieux, et l'on sait comment dans ces conditions, avec la complicité du Département d'Etat et l'aide de la CIA le problème du gouvernement ARBENZ se trouva promptement réglé, à la satisfaction de la UFC qui se trouvait évidemment du même coup rétablie dans la totalité de ses droits. Elle jugea cependant alors plus prudent de profiter du répit qui lui était accordé pour organiser sa retraite et ferma finalement au début des années 1960 sa division de Tiquisate d'où étaient venues toutes ses difficultés ne gardant à Bananera qu'un modeste point d'appui.

Or il est intéressant de noter que dans le même mois qui

avait vu l'installation à Guatemala-ciudad de CASTILLO ARMAS et la déroute du régime du Président ARBENZ (juillet 1954), on vit aussi le Procureur général des Etats-Unis prendre l'initiative d'engager une procédure civile contre la United Fruit en violation précisément de la même loi Sherman que, un demi-siècle plus tôt, le juge HOLMES avait estimé ne pas pouvoir appliquer dans le différent qui l'opposait à la American Banana Company. Certes en l'occurrence aucune référence explicite n'était faite à son attitude dans l'affaire guatémaltèque mais il paraît difficile vu la simultanéité des choses de ne pas penser que ce revirement spectaculaire de la justice Nord-américaine n'avait pas été quelque peu influencé par un événement qui avait suscité dans le Monde une tempête de protestations et contribué à alimenter fâcheusement le «dossier noir» de l'impérialisme yankee. C'est pourquoi on ne peut s'empêcher d'imaginer que conscients soudain de la médiocre publicité que leur faisaient en Amérique latine, au plan politique s'entend, les activités de la UFC, les Etats-Unis s'étaient enfin décidés sinon à la contraindre à disparaître, du moins à lui imposer de strictes limites dans le développement de ses opérations bananières. On comprend mieux dans ces conditions que l'acte final qui clôt en février 1958 cette action judiciaire, ait finalement pris la forme d'un arrangement amiable puisqu'en échange de l'arrêt des poursuites, la société s'était engagée à effectuer elle-même les amputations qui lui étaient proposées, dans un délai raisonnable.

Elle fut ainsi amenée à se débarrasser très vite de la forte participation qu'elle avait dans le capital des «International Railways of Central America», ce fut chose faite dès le début de 1962 au plus tard, mais elle eut à partir de là bien du mal à se séparer, comme prévu, d'une partie de ses actifs aux fins de créer à partir d'elle-même un organisme concurrent parfaitement indépendant «capable d'importer par les ports Est, Sud et/ou Ouest des Etats-Unis approximativement 9 millions de régimes». De laquelle de ses divisions bananières pouvait-elle en effet accepter de se «débarrasser» puisque toutes lui paraissaient également indispensables à l'efficacité de ses actions commerciales en Europe comme en Amérique du Nord ? C'est pourquoi, prétextant en particulier les importants changements survenus depuis 1958 sur le marché bananier, elle fut tentée de solliciter la modification de ses engagements six mois seulement avant l'échéance de juin 1966 qui lui avait été strictement imposée. Mais la demande en révision qu'elle présenta en décembre 1965 n'aboutira en fait qu'à lui obtenir un répit de six mois bien insuffisant pour régler un problème que huit années déjà n'avaient pas permis de trancher. Un premier Plan sérieux de désengagement dut donc être préparé non sans amertume pour 1967, puis on sollicita toute la capacité procédurière de l'équipe nombreuse des juristes de la compagnie pour différer le plus longtemps possible l'exécution d'un projet plusieurs fois remanié et il faudra encore cinq longues années au moins pour que les dirigeants de la société parviennent enfin à se résigner à l'amputation qui lui était demandée. C'est ainsi qu'au début des années 1970 fut

finalement transférée à Del Monte Corporation la zone de production de Bananera (Guatemala) qui était sans doute à l'époque la plus modeste de ses divisions bananières, non sans que l'on ait obtenu pour une période de deux années l'avantage de livraisons privilégiées aux fins de limiter les effets de ce repli géographique.

Nous ne nous attarderons pas ici sur le problème de savoir si cet abandon remplissait exactement les stipulations du jugement de 1958 ou s'il avait permis à la compagnie d'en réduire sensiblement les effets. La chose a, au vrai, peu d'importance, car l'essentiel est que pour la première fois de son existence, cette entreprise se trouvait contrainte légalement à limiter sa puissance sur un Marché, celui des Etats-Unis, où elle n'avait encore guère rencontré d'obstacle hormis l'efficacité de ses concurrents éventuels, l'un des secteurs où elle avait jusque-là développé ses activités commerciales avec le maximum de liberté. On comprend mieux dans cette optique les raisons de l'affaiblissement de ses positions Nord-américaines (elle a 57 p. 100 du marché encore en 1968 mais tombe à 47 p. 100 dès 1971 et à 35 p. 100 seulement à partir de 1977), et l'ampleur de son effort de diversification économique, le seul moyen de lui permettre désormais une expansion sans problème. Son entrée à la fin des années 1960 dans le groupe des «United Brands» trouve ainsi sa pleine justification.

United Brands (1970-1980).

La prise de participation majoritaire de AMK, «American Seal-Kap Corp.», dans United Fruit dès 1969, est en effet plus qu'une «fin», l'occasion de confirmer le nouveau départ amorcé par l'entreprise au début de la décennie précédente. Certes le groupe encore essentiellement fruitier avait été l'objet cette année-là d'un certain nombre de manoeuvres financières visant à prendre le contrôle d'une affaire prestigieuse, parfaitement viable quoique mal remise encore de la cure de rajeunissement qu'elle s'était imposée, mais c'est finalement AMK Corp. qui devait l'emporter et il n'est pas indifférent de noter qu'en dépit des apparences, l'association n'était pas aussi absurde qu'on avait pu l'imaginer. Si assurément le nouvel associé se trouvait avoir d'importants intérêts dans les constructions mécaniques dont il devait d'ailleurs très vite se séparer pour mener à bien l'opération projetée, il était aussi depuis peu intéressé au secteur alimentaire par l'intermédiaire de sa filiale, la «John Morrell and Co», qui était à l'époque la quatrième entreprise étatsunienne intéressée à la boucherie industrielle. Il était ainsi relativement plus proche des centres d'intérêt de la UFC que les sociétés auxquelles il dut disputer âprement cette intéressante affaire : la «Houston's Zapata Norness», spécialiste du forage sous-marin, du transport et du poisson préparé ; la «Dillingham Corporation», société hawaïenne de construction, ou la «Textron» même qui se mit finalement en ligne après le retrait de la précédente mais qui avait tout de suite vu ici l'occasion exceptionnelle d'une diversification rapide dans l'alimentaire. Pourtant on se gardera de chercher trop longtemps la

logique industrielle ou commerciale de l'opération, car elle fut en réalité essentiellement financière. On peut ainsi affirmer que si ELI BLACK put au terme triompher aussi brillamment de tous ses rivaux, c'est qu'il parvint à s'emparer d'entrée de jeu d'un gros paquet d'actions de la société convoitée et qu'il eut ensuite la chance de pouvoir racheter en bourse un nombre suffisant de parts pour décourager ses adversaires de maintenir leurs offres puis contraindre les dirigeants de la UFC à accepter de traiter avec lui.

Après accord de la Commission Fédérale du Commerce qui avait d'abord considéré d'un oeil soupçonneux la formation de ce nouveau groupe, United Brands vit donc officiellement le jour au milieu de 1970, occupant d'emblée la septième place parmi les grandes entreprises de l'alimentaire opérant aux USA, prenant ainsi rang derrière des affaires aussi célèbres que Swift, Kraftco, Armour, General Foods, Borden et Consolidated Foods. Elle comportait deux grandes divisions correspondant à ces deux activités prépondérantes : John Morrell and Co pour tous les produits carnés frais ou en boîtes ; United Fruit Company pour la production et le commerce des fruits et légumes. De la première nous ne dirons que peu de choses car elle ne nous concerne pas véritablement. On notera cependant que plus particulièrement orientée vers l'abattage, la préparation et la vente de viandes fraîches, elle possède également trois filiales spécialisées, l'une dans la production de conserves de viande (Grocery Products Division), l'autre dans la fabrication et la commercialisation d'aliments pour le bétail (Golden Sun Feeds Inc.) et la troisième, acquise en 1966 en toute propriété, dans la distribution de l'épicerie fine auprès des grossistes ou des hôtels-restaurants (M.H. Greenebaum Inc.). Par son antenne britannique, la John Morrell and Co Ltd., elle se trouvait également engagée hors des Etats-Unis, mais trouvait alors au sein de l'Union de suffisantes perspectives de développement pour qu'elle n'ait pas encore songé à développer plus largement ses activités en direction du continent européen, à l'inverse de la UFC qui était au contraire de plus en plus obligée de promouvoir ses opérations fruitières hors des USA.

Celle-ci en effet, dix ans après l'abandon de la Gros Michel, avait eu le temps de pousser très loin son effort de renouvellement. Elle avait été ainsi amenée à renoncer à quelques-unes de ses implantations périphériques les plus anciennes (l'Equateur, la région de Santa-Marta, la République Dominicaine) et à réduire sensiblement l'extension de ses plantations qui de 140.000 acres environ à la fin des années 1960 tombent à 75.000 acres seulement vers 1970. La meilleure productivité des variétés nouvelles, la mise en oeuvre de techniques agricoles intensives, un recours de plus en plus large à la production contractuelle lui avaient cependant permis de maintenir ses approvisionnements à leur niveau optimum et elle avait pu sans problème prendre de ce fait une part importante au développement des nouveaux marchés qui s'étaient imposés à elle. Pourtant la perte d'une partie de ses débouchés Nord-américains, dans les conditions que l'on vient de dire, la pression croissante de ses principaux rivaux, Standard Fruit et Del Monte,

l'avaient contrainte malgré tout à limiter ses ambitions partout où elles étaient affrontées ; et il est intéressant de noter que sur un marché international en développement modéré, malgré la Crise, la part des échanges bananiers mondiaux dévolue à United Brands tendait à s'infléchir progressivement : 32 p. 100 en 1971, 28 p. 100 en 1973 ou 1975 ; 27 p. 100 seulement en 1979-1980 selon les plus récentes publications de la FAO.

Il est évidemment paradoxal de constater que dans ces conditions la UFC ait pratiquement achevé dès la fin des années 1960 l'élargissement de la gamme de ses activités et que renonçant dès lors à allonger la liste de ses filiales, elle ait préféré plutôt consolider les positions qu'elle venait d'acquérir. Mais il est vrai que peu de temps auparavant alors qu'aux Etats-Unis elle faisait déjà l'objet des convoitises que l'on sait, elle avait, en Grande Bretagne, pris l'initiative d'un rapprochement entre Fyffes et diverses sociétés britanniques importantes telles «George Monro Ltd.» (une affaire très ancienne venue des fruits et légumes mais diversifiée depuis longtemps dans les fleurs et la distribution d'articles divers pour la floriculture et l'horticulture) ou «Cowling Ltd.» (un grossiste en fruits et légumes intéressé également aux fleurs et à la volaille), et que cette opération lui avait permis d'étendre singulièrement les activités de sa vieille filiale européenne. Ainsi naquit en mai 1969 à une époque où planait encore une large incertitude sur l'issue des manoeuvres financières qui se développaient aux Etats-Unis autour de la UFC, un nouveau géant du commerce britannique, le «Fyffes Group» qui, en 1975, selon P. BEAVER devait commercialiser «87.932 tonnes (de bananes), et 9.090 tonnes de produits divers», et mobiliser pour ce faire outre les services de 2 300 personnes une flotte d'un peu plus de 300 véhicules routiers. L'effort de diversification des activités de la Société gagnait donc au terme des années 1960 sa principale filiale européenne, au moment même où la maison-mère choisissait au contraire de privilégier désormais sa croissance interne. Il est vrai que l'ampleur des changements que l'on avait dû assumer entre 1960 et 1970 faisait certainement sentir à tous l'utilité d'une pause opportune au demeurant très relative.

Car même dans le secteur bananier, la période apparaît riche d'éléments nouveaux. En effet, bien que son expansion soit désormais en ce domaine étroitement soumise à la vigilance des tribunaux Nord-américains, et qu'en Europe également elle ait de plus en plus à se méfier des autorités communautaires depuis qu'en 1975 elle a été sanctionnée pour pratiques discriminatoires, la United Brands ne se résigne pas à prendre ses distances avec un terrain d'activité familier où elle conserve toujours une position extraordinairement solide. Et pourtant dans une période où sur ses principaux marchés, elle doit tenir compte d'une concurrence extrêmement active, il lui faut aussi faire face en Amérique centrale notamment, à une opposition résolue, de mieux en mieux organisée, devant laquelle elle se trouve d'autant plus désarmée qu'elle tire de l'Isthme américain, depuis la reconversion variétale, la plus grande

partie des fruits qu'elle distribue. Ainsi se trouve-t-elle plus ou moins contrainte à quelques abandons, en matière ferroviaire notamment, qui, tout problème d'amour propre mis à part, ne lui sont pas systématiquement défavorables puisqu'elle parvient au Honduras par exemple à tirer son épingle du jeu sans perdre le contrôle de l'exploitation de ses moyens de transport terrestres. Ainsi également, confrontée en 1974 à l'action concertée sinon très cohérente de ses plus gros fournisseurs soucieux de lui imposer un sensible relèvement de leur prélèvement fiscal, elle ne parvint au mieux qu'à obtenir, au terme de l'épreuve de force, l'étalement dans le temps de cette charge nouvelle et dut même finalement consentir, dans cette conjoncture délicate à céder à la République de Panama la pleine propriété des terres qu'elle y mettait en valeur.

Quoiqu'il en soit, la Compagnie ne se décourage cependant jamais et reste l'un des plus gros exportateurs de fruits centre-américains. Tout au plus faut-il noter qu'après avoir encore cherché de ce côté, en 1973, 78 p. 100 de ses approvisionnements, elle a reculé en 1975 jusqu'à 59 p. 100 et n'a en fait, dans les années suivantes récupéré ici qu'une partie du terrain perdu (71 p. 100 en 1979, 69 p. 100 en 1980), comme si elle avait finalement jugé préférable de prendre quelque distance à l'égard d'un secteur géographique maintenant particulièrement sensible. C'est pourquoi le Panama qui était de loin son premier fournisseur en 1973 (33 p. 100 de ses fruits) perd 7 points entre 1973 et 1980 (26 p. 100), sans que ni le Costa-Rica (20 p. 100 en 1973, 17 p. 100 en 1980), ni surtout le Honduras réputé mieux accueillant (22 p. 100 en 1973 ; 23 p. 100 en 1980), soient véritablement en mesure de compenser ce dérapage. C'est pourquoi également la Compagnie fait appel de plus en plus largement aux bananes sud-américaines ou asiatiques : les premières par un effet de compensation bien connu ; les secondes en raison de son expansion récente en direction du marché japonais. Car plus que les redistributions somme toute mineures qui caractérisent depuis dix ans la géographie de ses approvisionnements, importent les efforts opiniâtres qu'elle développe simultanément pour élargir sa clientèle et consolider ses positions commerciales les plus menacées.

Obligée de céder bien malgré elle du terrain aux Etats-Unis, United Brands s'efforce en effet de compenser le manque à gagner que représente le sacrifice consenti, en développant partout ailleurs une politique d'autant plus agressive qu'elle est à chaque fois confrontée à ses rivaux les plus redoutables, Standard Fruit et Del Monte. Ainsi quoique tard venue au Japon, elle s'efforce de remonter son handicap en s'attachant un nombre croissant d'entreprises de distribution grâce auxquelles elle parvient à élever sa part de marché de 11 p. 100 en 1971 à 20 p. 100 en moyenne entre 1977 et 1980, ce qui la place sans doute en troisième position mais ne lui permet pas de réaliser les performances les plus remarquables puisque ses principaux concurrents font dans l'ensemble beaucoup mieux. Mais en Europe où elle bénéficie pourtant d'une présence ancienne, elle a par contre le plus grand mal à maintenir sa prépondé-

TABLEAU 85 - Part des trois grandes multinationales bananières dans les importations de divers pays sélectionnés au début des années 1970 (d'après UNCTAD).

	importations moyenne 1970-1972 (millions de tonnes)	Pourcentages			
		United Brands	Castle and Cook	Del Monte	Autres sociétés
Canada	205	65	30	5	-
USA	1900	36	42	12	10
RFA	606	42	18	10	30
Pays Bas	100	41	21	10	28
Belgique	84	47	25	6	22
Italie	300	45	31	2	22
France	464	14	-	-	86
UK	322	40	-	-	60
Danemark	39	47	17	19	17
Suède	75	57	16	6	21
Suisse	63	81	6	2	11
Japon	965	12	18	17	53

Source : FAO/Compagnies.

rance tant est âpre notamment le conflit qui l'oppose partout à Castle-and-Cooke. De ce fait entre 1971 et 1980, elle passe en Allemagne de l'Ouest de 52 p. 100 à 45 p. 100 en ajoutant à ses opérations propres ce qui revient au groupe Scipio-Atlanta auquel elle est très liée ; de 43 p. 100 à 36 p. 100 en Italie, et c'est seulement en Grande Bretagne (mais le cas est particulier) qu'elle parvient à sauvegarder le mieux sa position dominante (41 p. 100 en 1971, 40 p. 100 en 1980). Même en France où elle bénéficie pourtant également des avantages d'un marché protégé mais où elle est alors relativement pénalisée par l'insuffisance de son implantation antillaise, elle doit malgré tout accepter un sensible recul que n'atténue même pas le rachat de la firme Omer Decugis courant 1974. On ne s'étonnera donc pas que dans ces conditions elle ait songé à tirer parti des moindres occasions de commercialiser ses fruits, prospectant même des marchés très secondaires qu'elle eut sans doute négligé en d'autres temps comme les pays du Golfe Persique puis, en 1980, la République Argentine et l'Uruguay. C'est pourquoi également elle entreprend à même date d'étendre ses activités de distribution à l'orange puis à l'ananas, valorisant ainsi une organisation commerciale parfaitement rodée.

Après avoir jusqu'à la grande crise économique connu pour ainsi dire tous les succès possibles, United Fruit puis United Brands voient incontestablement s'accumuler par la suite les difficultés. Devenue en effet par l'ampleur de sa

réussite internationale, une affaire de tout premier plan et pour l'Amérique centrale notamment le symbole le plus évident de l'impérialisme Nord-américain, la UFC est relativement plus affectée par l'évolution récente de la conjoncture politique et économique internationale que sa grande rivale, la Standard Fruit, qui doit au contraire à ses débuts modestes un relatif anonymat puis à sa percée tardive une image de marque nettement moins défavorable. Cependant, malgré la gravité des problèmes qui se posent à elles, malgré l'agressivité de leurs principaux rivaux, United Fruit puis United Brands ne renoncent jamais à maintenir leurs leadership sur un secteur économique qu'elles influencent profondément en raison de leur poids économique et de l'omniprésence qui les caractérise. Car il n'est en fait à peu près aucune région du Globe où elles n'aient étendu leurs activités, aucun des grands marchés bananiers où elles ne soient solidement établies souvent de longue date (tableau 85).

C'est pourquoi en dépit d'un évident recul en valeur relative United Brands conserve toujours un très sensible avantage sur ses rivaux immédiats ; pourquoi en chiffres bruts, elle est dans l'ensemble parvenue à se maintenir à peu près au niveau de ses records historiques, c'est-à-dire approximativement entre 1 800 000 et 2 000 000 de tonnes.

à suivre.