

## La Compagnie Fruitière face aux géants d'Amérique Latine



Le marché de la banane a été rythmé en Europe par une guerre commerciale avec les Etats-Unis soutenant les pays producteurs jusqu'en 2009, date à laquelle l'Union Européenne a acceptée de diminuer les droits de douanes de la banane d'Amérique Latine ou « banane *dollar* ». Parallèlement, les tarifs préférentiels de la banane africaine sont stoppés. Le marché de la banane en Europe est largement dominé par l'Amérique Latine, avec presque 70% des importations. Inversement, la banane africaine représente moins de 15% des importations en provenance de la Côte d'Ivoire et du Cameroun. Cependant, l'Union Européenne est un marché vital pour la banane africaine puisqu'il s'agit du principal marché d'exportation. Aujourd'hui, les avantages issus de la « guerre de la banane » sont contestés, tant par les entreprises n'étant pas implantées en Amérique Latine, voulant s'assurer du marché européen, que par les compagnies d'Amérique Latine, voulant améliorer leurs marges en réduisant les taxes à l'entrée de l'Union Européenne et en refusant une baisse du prix d'achat de la banane par le supermarché Aldi.

La Compagnie Fruitière est une entreprise française créée en 1939 à Marseille. Elle dispose d'un ancrage territorial ancien en Afrique de l'Ouest (Cameroun, Côte d'Ivoire, Sénégal, Ghana) et exporte ses produits vers la France, le Royaume-Uni, l'Espagne et le Portugal. Son chiffre d'affaire est de 750 millions de dollars.

La communication de la Compagnie Fruitière laisse paraître une volonté d'apaisement avec ses concurrents d'Amérique Latine, alors que plusieurs éléments amènent, au contraire, à penser qu'une opposition plus âpre sur le marché se dessine.

Dans le cadre de la Compagnie Fruitière, plusieurs acteurs sont présents :

- La Compagnie Fruitière : Acteur historique en Afrique de l'Ouest dans le commerce de la banane, il s'est libéré, en 2014, de la Dole Food Compagny, ancien actionnaire

américain, après avoir racheté les mûrisseries d'Europe de l'Ouest. La Compagnie Fruitière est en expansion, cherchant à développer son marché.

- La Côte d'Ivoire et le Cameroun : Dans les économies d'Afrique de l'Ouest, la banane représente un important pôle d'exportations. Ainsi, au Cameroun, la banane est le troisième pôle d'exportations. Les exportations de bananes s'effectuent en grande majorité vers l'Union Européenne. Le Cameroun, avant la crise anglophone de 2016, était le premier exportateur de bananes d'Afrique, devant la Côte d'Ivoire. La Compagnie Fruitière, avant la crise anglophone, représentait 90% des exportations de bananes du Cameroun ainsi que 50% de la production de bananes dans le pays. Elle est aujourd'hui la seule exportatrice de bananes au Cameroun, la CDC n'arrivant plus à produire du fait des troubles. A l'image du Cameroun, la Côte d'Ivoire a pour principal exportateur de bananes la Compagnie Fruitière. Elle est aujourd'hui la première exportatrice de bananes d'Afrique de l'Ouest. L'objectif des pays d'Afrique de l'Ouest est de sanctuariser leurs exportations.
- L'Union Européenne : Il s'agit du premier marché d'exportation de la banane d'Afrique de l'Ouest mais aussi d'Amérique Latine. Avant 2009, les pays ACP (Afrique-Caraïbes-Pacifique) disposaient d'avantages financiers de la part de l'Union Européenne. Cependant, avec « *la guerre de la banane* » menées par les producteurs d'Amérique Latine envers l'Union Européenne, les avantages pour les pays africains ont été réduits. Les accords Cotonou, après la guerre de la banane, ont permis de reprendre cette ancienne collaboration avec des subventions financières. Cependant, l'Union Européenne remet en cause cette collaboration en ne poursuivant pas les accords Cotonou (et ses subventions financières) et en ne mettant pas en place de mesures coercitives face aux dépassements de quotas d'Amérique Latine. L'objectif de l'Union Européenne est de développer une agriculture écologique à moindres coûts pour le citoyen européen.
- Les pays d'Amérique Latine : il s'agit essentiellement de l'Equateur, premier exportateur de bananes d'Amérique Latine. La banane d'Amérique Latine représente près de 75% des importations de bananes de l'Union Européenne. Ils entament la guerre de la banane en 1993 au GATT puis, en 1995 à l'OMC, afin de pénétrer le marché européen. Vainqueurs en 2009, les pays d'Amérique Latine cherchent désormais à diminuer leurs coûts en réduisant les frais de douane à l'entrée de l'Union Européenne.
- Afruibana : Il s'agit du cabinet de lobbying des producteurs de bananes de Côte d'Ivoire, du Cameroun et du Ghana. S'ils représentent l'ensemble des producteurs de bananes, leur bureau à Bruxelles défend certainement les intérêts de la Compagnie Fruitière, cette dernière étant la principale exportatrice. Ce cabinet de lobbying est cependant récent puisqu'il s'est formé en 2017.
- Aldi : Il s'agit de la chaîne de supermarché ayant annoncé acheter les cartons de bananes près de 1 dollar de moins. La chaîne allemande est implantée en Europe mais aussi aux Etats-Unis, qui représente un des marchés des producteurs de bananes d'Amérique Latine.

En définissant l'état des relations entre la Compagnie Fruitière et les producteurs de bananes d'Amérique Latine, il est possible de définir l'aspect politique des actions à mener pour la Compagnie Fruitière (à savoir « *que faire* » sur le marché mais surtout « *pourquoi* » faire ces actions) et l'aspect stratégique des opérations (à savoir la définition de l'effet final recherché et les moyens humains et matériels mis en œuvre pour atteindre l'effet final recherché). La méthode ACH est un outil d'aide à la décision.

### **La première étape est d'établir des hypothèses antagonistes :**

Afin d'établir le maximum d'hypothèses possibles, il faut partir d'hypothèses antagonistes au départ afin de les confronter. Ensuite, l'ensemble des hypothèses liées à cette branche doivent être écrites toujours sur le même modèle d'antagonisme. Parmi ces hypothèses, il ne faut pas oublier la voie centrale, la neutralité.

Ce processus doit permettre d'être exhaustif, de ne pas oblitérer d'hypothèses, que ces dernières paraissent vraisemblables ou non. L'objectif de l'**analyse des hypothèses concurrentes** est d'éviter le biais personnel en étant le plus large possible. Mais l'un des biais principaux est d'effectuer la recherche d'informations avant l'élaboration des hypothèses. En effectuant la recherche d'informations en amont, l'analyste est influencé par les données recueillies mais aussi par l'intuition de l'analyste. A travers sa recherche dirigée dans une seule direction, il peut valider une hypothèse en fonction du nombre d'arguments en sa faveur ou en fonction de l'importance que l'analyste leur donne.

Or ces arguments peuvent être, au contraire, minoritaires dans le processus de décision.

Le deuxième biais lors de l'élaboration des hypothèses est le filtre que l'on pose dès le départ sur l'élaboration des hypothèses. Les préjugés, l'image que l'on a d'une situation, vont permettre de disposer d'une certaine créativité pour l'élaboration des hypothèses mais ne doivent pas en limiter la recherche. Il faut donc, pour cela, se questionner sur la situation en allant du plus simple au plus complexe.

### Mise en application

- L'Afruibana (lobby camerounais, ivoirien et ghanéen des producteurs de bananes et d'ananas) s'oppose à la banane *dollar* en Union Européenne. Il s'agit de l'hypothèse H1.
- L'Afruibana – et par extension la Compagnie Fruitière - soutient pleinement les revendications de la banane *dollar* face à l'Union Européenne. Il s'agit de l'hypothèse H2.
- L'Afruibana et la banane *dollar* cohabitent sur le marché de l'Union Européenne sans se préoccuper de l'autre. Il s'agit de l'hypothèse H3.

Une fois ces hypothèses définies, nous pouvons établir d'autres hypothèses concurrentes dans les différentes branches. Ainsi dans le domaine de l'opposition à la banane *dollar*, on peut développer les idées suivantes :

- Les vendeurs de la banane africaine tentent de déstabiliser la banane *dollar* pour récupérer ses parts de marché. Il s'agit de l'hypothèse H4.
- La Compagnie Fruitière veut sanctuariser son marché en grapillant les positions de la banane *dollar*. Il s'agit de l'hypothèse H5.
- La Compagnie Fruitière cherche à remporter le secteur britannique. Il s'agit de l'hypothèse H6.
- La banane *dollar* dispose de plus d'intérêts aux Etats-Unis qu'en Europe. Il s'agit de l'hypothèse H7.
- La banane *dollar* dispose d'autant d'intérêts en Europe qu'aux Etats-Unis. Il s'agit de l'hypothèse H8.

Dans le domaine de la déstabilisation de la banane *dollar* par la Compagnie Fruitière, deux hypothèses peuvent être développées :

- La Compagnie Fruitière influence activement le pouvoir politique à Bruxelles. Il s'agit de l'hypothèse H9.
- La Compagnie Fruitière influence activement la distribution de la banane. Il s'agit de l'hypothèse H10.

Dans le domaine de la coopération avec la banane *dollar*, on peut développer les hypothèses suivantes :

- L'alliance entre Afruibana et la banane *dollar* est ponctuelle, limitée à l'opposition aux supermarchés. Il s'agit de l'hypothèse H11.
- L'alliance entre Afruibana et la banane *dollar* est durable afin d'être un moyen pour la Compagnie Fruitière de commencer une expansion en Amérique Latine. Il s'agit de l'hypothèse H12.
- L'alliance entre Afruibana et la banane *dollar* permet à la Compagnie Fruitière de se protéger des ONG. Il s'agit de l'hypothèse H13.
- 

### **La deuxième étape consiste en l'élaboration des arguments :**

Ces derniers sont issus de la recherche d'informations. Il faut donc établir la même rigueur dans la recherche de l'information en étudiant la fiabilité de la source et de l'information. Le biais est toujours présent. La recherche d'informations va se centrer sur les hypothèses et les arguments qui vont permettre de répondre aux hypothèses. Pour éviter donc de passer à côté de certaines données, il faut être en mesure d'effectuer la recherche de manière élargie.

Une fois cette recherche effectuée, une liste des arguments doit être effectuée, en rassemblant potentiellement certains arguments, en effectuant potentiellement une analyse préalable afin de dégager l'information utile.

### Mise en situation

*Les arguments permettant d'émettre la probabilité des hypothèses sont :*

- *La protection du marché de la banane africaine : le lobby africain Afruibana, qui défend les intérêts de la Compagnie Fruitière, soutient la position des pays d'Amérique Latine en [dénonçant la baisse des prix d'achat](#) des bananes dollars. Il s'agit de l'argument A1.*
- *La position de l'ASPROCAN : le lobby de la banane espagnole dénonce [le non-respect des quotas](#) et des [normes d'hygiènes](#) par la banane dollar. Il s'agit de l'argument A2.*
- *Le lobbying équatorien : l'Equateur met en avant l'impact de la baisse du prix de la banane sur le non-respect des normes écologiques en Equateur. Il s'agit de l'argument A3.*
- *[L'Invitation](#) de la Compagnie Fruitière des entreprises d'Amérique Latine en Afrique. Il s'agit de l'argument A4.*
- *[La volonté d'investissement](#) de la Compagnie Fruitière en Amérique Latine. Il s'agit de l'argument A5.*
- *La volonté de la Compagnie Fruitière de devenir la première exportatrice de banane en Europe devant la Fyffes. Il s'agit de l'argument A6.*
- *L'opposition de la Compagnie Fruitière à l'Amérique Latine sur le droit de douane. Il s'agit de l'argument A7.*
- *L'opposition pour les pays d'Afrique de l'Ouest avec l'Amérique Latine : l'Afrique de l'Ouest considère l'Amérique Latine comme avantagée avec les subventions et un droit de douane qui risque de diminuer. Il s'agit de l'argument A8.*
- *La [concurrence pour les pays d'Afrique de l'Ouest avec l'Amérique Latine](#) : l'Union Européenne pour l'Afrique de l'Ouest représente le principal marché d'exportation. Il s'agit de l'argument A9.*

- *Le soutien d'ONG à la Compagnie Fruitière. Il s'agit de l'argument A10.*
- *L'opposition d'ONG à la Compagnie Fruitière. Il s'agit de l'argument A11.*
- *L'opposition d'ONG aux entreprises d'Amérique Latine. Il s'agit de l'argument A12.*
- *L'opposition des ONG au supermarché allemand Aldi. Il s'agit de l'argument A13.*
- *[Une relation compliquée](#) entre l'Union Européenne et l'Afrique de l'Ouest pour la poursuite des accords post-Cotonou. Il s'agit de l'argument A14.*
- *Les [actions de promotion de la banane](#) et de développement écologique pour développer le marché européen. Il s'agit de l'argument A15.*
- *Les actions d'influence d'Afruibana sur les représentants de l'Union Européenne : la position africaine tente d'avoir la sympathie des représentants de l'Union Européenne en montrant l'importance de l'agriculture en Afrique et en participant à la [Task Force sur l'Afrique rurale](#) en 2019. Il y a de plus une coopération actuelle en dédouanant la banane dans les deux sens avec seulement l'Afrique qui exporte le produit. Il s'agit de l'argument A16.*
- *Monopole de la Compagnie Fruitière dans la production de la banane en Afrique de l'Ouest vers l'Union Européenne. Il s'agit de l'argument A17.*
- *Entrave à l'expansion de la Dole Food Company. Il s'agit de l'argument A18.*
- *[Attaque de la part d'Aldi](#) sur le commerce de la Banane provoquant une guerre économique : D'une part il y a une attaque d' Aldi sur le marché de la banane en réduisant les prix d'achats du fait d'une surproduction qui réduit la marge des producteurs, d'autre part une capacité pour la Compagnie Fruitière à dégager une marge plus importante sur le transport de la banane que l'Amérique Latine. Il s'agit de l'argument A19.*
- *La transition écologique effectuée par le [supermarché Liddle](#) et par la Suisse. Il s'agit de l'argument A20.*
- *Mobilisation de l'influence des pays d'Amérique Latine en refusant de vendre moins chers les produits aux supermarchés. Il s'agit de l'argument A21.*
- *Le marché de l'Amérique Latine est l'Europe de l'Est et la Russie. Il s'agit de l'argument A22.*
- *Le marché de la banane est dominé par Aldi. Il s'agit de l'argument A23.*

### **La troisième étape consiste en l'élaboration d'une matrice :**

Cette dernière est composée de la liste des hypothèses sur la liste des arguments. Afin d'éviter un tableau trop imposant, il est conseillé de les numéroter. La matrice constituée, il faut définir si les arguments sont cohérents, incohérents ou ne permettent pas de répondre à l'hypothèse. Si la décision reste personnelle, un argumentaire doit-être fourni afin de donner les explications concernant les choix. Cela induit donc un document annexe pour les explications. Pour indiquer les relations entre les arguments et les hypothèses, deux solutions sont possibles. La première consiste à la remplir avec « + », « - » et « / » (respectivement « cohérent », « incohérent » et « neutre »). Cette proposition permet de définir clairement les positions mais ne permet pas de relativiser la position ou de mettre en exergue l'importance de certains arguments face à d'autres. La deuxième solution consiste en la notation sur 5 des arguments (avec 1 comme étant « totalement incohérent », 2 étant « relativement incohérent », 3 étant « neutre », 4 étant « relativement cohérent » et 5 étant « totalement cohérent »). Cette proposition permet lui de mettre en avant les éléments-clés de la recherche.

Ceci effectué, il faut comptabiliser les arguments cohérents et incohérents par hypothèses.

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H12	H13	H9	H10	H11
A1	1	5	3	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3
A2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
A3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
A4	2	4	4	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3
A5	1	5	3	2	3	3	3	3	3	3	2	5	3
A6	5	1	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
A7	5	1	2	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
A8	5	2	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
A9	5	2	2	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3
A10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
A11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
A12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
A13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
A14	4	2	2	3	3	3	3	3	4	3	5	2	3
A15	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
A16	5	2	2	3	4	3	3	3	5	4	3	3	3
A17	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
A18	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
A19	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
A20	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3
A21	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
A22	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
A23	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Pertinence arguments

	1	2	3	4	5
	1	0	8	2	2
	0	1	12	0	0
	0	0	12	1	0
	1	3	6	2	0
	1	2	8	0	2
	1	1	9	1	1
	1	1	7	3	1
	0	2	8	2	1
	0	3	7	2	1
	0	0	12	1	0
	1	0	12	0	0
	1	0	12	0	0
	0	0	13	0	0
	0	3	7	2	1
	0	0	10	3	0
	0	2	7	2	2
	0	0	11	2	0
	0	1	10	2	0
	0	0	9	4	0
	0	0	11	2	0
	0	0	12	1	0
	0	0	11	2	0
	0	0	12	1	0

Pertinence hypothèse

1	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
2	1	6	6	2	1	0	0	0	0	0	2	1	0
3	12	10	14	16	13	23	23	20	17	0	20	21	20
4	3	3	3	3	9	0	0	3	6	0	0	0	1
5	5	2	0	1	0	0	0	0	1	3	1	1	0

## **La quatrième étape consiste en l'affinage de la matrice :**

La matrice réalisée permet de mettre en avant plusieurs problèmes. Tout d'abord plusieurs hypothèses peuvent être considérées comme ne répondant pas à la problématique. Ces recherches doivent être mises de côté mais non effacées, tout en expliquant la raison de leur retrait de la matrice. Cette position permet de les réinsérer potentiellement dans la matrice pour les étudier à nouveau. En conservant une trace, on permet d'éviter une surprise stratégique.

Ensuite, un deuxième affinage s'effectue sur les arguments. Ces derniers ne sont pas tous pertinents dans la recherche. Cela permet donc d'éviter de surcharger la matrice. Une fois de plus, il faut conserver ces données pour pouvoir potentiellement les utiliser ultérieurement.

Enfin, le troisième affinage s'effectue sur la formulation des hypothèses et des arguments. A l'issue de la recherche, il est possible de préciser l'intitulé de la recherche afin d'être plus pertinent sur l'élaboration de l'hypothèse et donc la décision finale.

En commençant par l'affinage des hypothèses, l'affinage des arguments va être plus rapide. En effet, les hypothèses ne nous concernant pas vont être retirées, avec les résultats de leurs arguments. Ce faisant, des arguments peuvent ne plus être pertinents par rapport aux hypothèses restantes. Par conséquent, ces derniers vont être retirés.

*Les hypothèses « La Compagnie Fruitière cherche à dominer le secteur britannique », « la banane dollar dispose de plus d'intérêts aux Etats-Unis qu'en Europe » et « La banane dollar dispose d'autant d'intérêts en Europe qu'aux Etats-Unis » peuvent être retirées des hypothèses à étudier. Bien que ces dernières soient pertinentes, afin de connaître l'importance du conflit entre les pays d'Amérique Latine et les supermarchés et les pays où l'opposition sera importante avec la Compagnie Fruitière, les hypothèses ne sont pas pertinentes pour définir la relation entre la Compagnie Fruitière et les exportateurs de la banane dollars. La banane dollar, représentés par les intérêts équatoriens, sont principalement sur l'Allemagne, l'Europe de l'Est et la Russie tandis que la Compagnie Fruitière se place sur le secteur français, son pays d'origine, mais aussi espagnol, portugais, britannique et belge. Ici, c'est l'absence de réponses à la problématique du conflit et la présence d'uniquement des arguments en faveur de l'hypothèse qui permettent de les retirer de l'étude. Ces hypothèses étudient plus les moyens et l'influence des différents protagonistes que la définition stratégique. Une étude utilisant la méthode des « cinq forces de Porter » est plus pertinente pour définir le rapport de force entre les protagonistes, suivi du « modèle des four corners » pour définir les futurs mouvements en fonction de sa propre dynamique.*

*Les hypothèses « la Compagnie Fruitière influence activement le pouvoir politique à Bruxelles » et « la Compagnie Fruitière influence activement le secteur de la distribution de la banane » ne sont pas pertinentes. Ces dernières, dans le cadre de la méthode ACH, ne permettent pas la contradiction. Les hypothèses formulées ne permettent pas de savoir si l'influence a été réussie, mais si cette dernière a eu lieu. Des preuves existant, que cela soit dans le présent avec le soutien de Bruxelles actuellement dans la politique des « MAB » en Afrique ou dans la prospection avec la participation du lobby africain Afruibana dans les discussions sur le soutien que peut apporter Bruxelles aux régions ACP, il n'est pas possible de mettre en avant d'autres preuves montrant que les hypothèses sont incohérentes. Tout au plus, ces dernières n'ont pas moyens d'être vérifiées en étant considérées comme « neutre ». Le seul moyen pour conserver ces hypothèses seraient de mettre en place une notation différentes avec « 1 » et « 2 » comme étant des arguments sur l'influence de la banane d'Amérique Latine sur les deux protagonistes, le « 3 » comme une influence n'existant pas de la part des différents acteurs de la banane et « 4 » et « 5 » comme étant l'influence de la Compagnie Fruitière sur les deux protagonistes. Cela impliquerait toutefois de mettre en place deux autres hypothèses, à savoir l'influence que porte Bruxelles et les supermarchés sur la Compagnie Fruitière et les entreprises d'Amérique Latine. Ici, les*

méthodes d'analyse les plus pertinentes seraient des méthodes dites par opposition, où les différents moyens se confronteraient pour définir la supériorité d'une hypothèse plutôt que l'existence de cette dernière.

A la suite de cet affinage dans les hypothèses, les arguments peuvent à présent être affinés. L'argument « de l'impact de la baisse du prix de la banane par le lobby équatorien » peut-être retirée de l'étude, cette dernière n'ayant aucun impact sur les hypothèses restantes tout comme « l'opposition des ONG au supermarché allemand Aldi » et la « mobilisation des pays d'Amérique Latine face à Aldi ».

Dans la troisième étape, nous devons redéfinir les arguments, les hypothèses ou les synthétiser. Dans les hypothèses, plus qu'un « soutien », qui induit une prise de position marquée et explicite, nous pouvons parler « d'ouverture à la banane dollar », qui induit une acceptation de ses caractéristiques et d'une bienveillance dans les propos. On adoucit ainsi les termes. L'hypothèse est donc « la Compagnie Fruitière faire preuve d'ouverture envers la banane dollar en Union Européenne ».

Les hypothèses « La Compagnie Fruitière attaque la banane dollar pour ses parts de marchés » et « la Compagnie Fruitière veut sanctuariser son marché » doivent être rassemblées. L'état d'esprit des deux hypothèses sont relativement identiques. L'opposition, dans les propositions, est présentes. L'hypothèse est donc « la Compagnie Fruitière défend de manière active ses différents marchés ». La notation des arguments majoritairement conservés sont celles de « la Compagnie Fruitière veut sanctuariser son marché » sauf pour « la volonté d'investissement de la Compagnie Fruitière en Amérique Latine » qui passe de 3 à 2, « la volonté de la Compagnie Fruitière de devenir première exportatrice européenne de bananes » passe de 4 à 3, « la transition écologique du supermarché Liddle et de la Suisse » passe de 3 à 4.

Les arguments « la position de l'ASPROCAN » et « Opposition des pays d'Afrique de l'Ouest avec l'Amérique Latine » peuvent être rassemblés ensemble. L'ASPROCAN représente une petite portion de la production de la banane pour l'Espagne par rapport à l'Amérique Latine mais aussi à l'Afrique. Ils défendent les intérêts des îles Canaries. Du fait de leurs positions, ces derniers sont plus proches des positions de l'ACP (Afrique – Caraïbes – Pacifique) que de l'Amérique Latine. Cela devient donc « opposition des pays de l'ACP à l'Amérique Latine ». De manière similaire, on peut rassembler « l'opposition des pays de l'ACP à l'Amérique Latine » et « la concurrence pour les pays d'Afrique de l'Ouest à l'Amérique Latine ». Cela devient donc « l'opposition des pays de l'ACP à l'Amérique Latine ».

Les hypothèses retenues sont donc :

- La Compagnie Fruitière s'oppose à la banane dollar en Union Européenne. Il s'agit de l'hypothèse H1.
- La Compagnie Fruitière fait preuve d'ouverture à la banane dollar en Union Européenne. Il s'agit de l'hypothèse H2.
- La Compagnie Fruitière et la banane dollar cohabitent en Union Européenne. Il s'agit de l'hypothèse H3.
- La Compagnie Fruitière défend de manière active ses marchés. Il s'agit de l'hypothèse H4.
- L'alliance entre la Compagnie Fruitière et la banane dollar est ponctuelle, limitée à l'opposition aux supermarchés. Il s'agit de l'hypothèse H5.
- L'alliance entre la Compagnie Fruitière et la banane dollar est durable pour une expansion en Amérique Latine. Il s'agit de l'hypothèse H6.
- L'alliance entre la Compagnie Fruitière et la banane dollar permet de se protéger des Organisation Non Gouvernementale. Il s'agit de l'hypothèse H7.

Les arguments retenus sont donc :

- La protection du marché de la banane africaine face au supermarché Aldi. Il s'agit de l'argument A1.



- *L'invitation de la Compagnie Fruitière aux entreprises d'Amérique Latine en Afrique. Il s'agit de l'argument A2.*
- *La volonté d'investissement de la Compagnie Fruitière en Amérique Latine. Il s'agit de l'argument A3.*
- *La volonté de la Compagnie Fruitière de devenir la 1<sup>ère</sup> exportatrice européenne de bananes. Il s'agit de l'argument A4.*
- *L'opposition de la Compagnie Fruitière à l'Amérique Latine sur le droit de douane. Il s'agit de l'argument A5.*
- *L'opposition des pays de l'ACP à l'Amérique Latine. Il s'agit de l'argument A6.*
- *Le soutien d'ONG à la Compagnie Fruitière. Il s'agit de l'argument A7.*
- *L'opposition d'ONG à la Compagnie Fruitière. Il s'agit de l'argument A8.*
- *L'opposition d'ONG aux entreprises d'Amérique Latine. Il s'agit de l'argument A9.*
- *Des accords post-Cotonou difficile à atteindre. Il s'agit de l'argument A10.*
- *Promotion de la banane africaine en Europe et le développement écologique des exploitations africaines. Il s'agit de l'argument A11.*
- *Les actions d'influence d'Afruibana sur les représentants de l'Union Européenne. Il s'agit de l'argument A12.*
- *La Compagnie Fruitière a une place prépondérante dans la production de bananes de l'Afrique de l'Ouest vers l'Union Européenne. Il s'agit de l'argument A13.*
- *Il y a une entrave à l'expansion de la Dole Food Compagny. Il s'agit de l'argument A14.*
- *Il y a une attaque de la part d'Aldi sur le prix de la banane. Il s'agit de l'argument A15.*
- *La transition écologique du supermarché Liddle et de la Suisse. Il s'agit de l'argument A16.*
- *Le marché de l'Equateur est l'Europe de l'Est et la Russie. Il s'agit de l'argument A17.*
- *Le commerce de la banane est dominé par Aldi. Il s'agit de l'argument A18.*

*Enfin l'argument « monopole de la Compagnie Fruitière dans la production de banane en Afrique de l'Ouest vers l'Union Européenne » a un sens trop fort pour la situation. Cela devient donc « la Compagnie Fruitière a une place prépondérante dans la production de bananes de l'Afrique de l'Ouest vers l'Union Européenne ».*

	H2	H1	H3	H4	H5	H6	H7
A1	1	5	3	4	3	3	3
A2	2	4	4	2	2	3	3
A3	1	5	3	2	2	5	3
A4	5	1	2	3	3	3	3
A5	5	1	2	4	3	3	3
A6	5	2	2	4	3	3	3
A7	3	3	3	3	3	3	4
A8	3	3	3	3	3	3	1
A9	3	3	3	3	3	3	1
A10	4	2	2	3	5	2	3
A11	3	3	4	4	3	3	3
A12	5	2	2	4	3	3	3
A13	3	3	3	4	3	3	3
A14	4	2	3	4	3	3	3
A15	4	4	3	3	3	3	3
A16	3	3	3	4	3	3	3
A17	3	3	4	3	3	3	3
A18	3	4	3	3	3	3	3

Pertinence

	1	2	3	4	5
1	1	0	4	1	2
2	1	3	2	2	0
3	1	2	3	0	2
4	1	1	4	0	1
5	1	1	3	1	1
6	0	2	4	1	1
7	0	0	6	1	0
8	1	0	6	0	0
9	1	0	7	0	0
10	0	3	2	1	1
11	0	0	5	2	0
12	0	2	3	1	1
13	0	0	6	1	0
14	0	1	4	2	0
15	0	0	5	2	0
16	0	0	6	1	0
17	0	0	6	1	0
18	0	0	6	1	0

Pertinence

	1	2	3	4	5
1	2	2	0	0	0
2	1	4	5	1	2
3	8	7	10	9	15
4	3	3	3	8	0
5	4	2	0	0	1

## **La cinquième étape est la conclusion de la matrice et la probabilité relative des hypothèses :**

La conclusion de la matrice, et donc des différentes hypothèses, s'effectue en comptabilisant le nombre de points négatifs des hypothèses. Ceci permet d'établir, avec les arguments incohérents, un classement des hypothèses, mais surtout établir celles qui seraient improbables. Il faut ensuite expliciter les raisons, les éléments de preuves qui permettent d'écarter les hypothèses.

*Sur les trois hypothèses principales, deux ressortent particulièrement. Il s'agit de « la Compagnie Fruitière s'oppose à la banane dollar en Union Européenne » et « la Compagnie Fruitière fait preuve d'ouverture envers la banane en Union Européenne ».*

*La première hypothèse est qualifiée par 10 arguments et la deuxième par 11 arguments. Cependant, ces hypothèses ne sont pas sur le même plan d'égalité. L'hypothèse sur l'opposition de la Compagnie Fruitière aux entreprises de la banane dollar dispose de trois arguments défavorables dont deux de manière importante et de 7 arguments favorables dont quatre de manière importante. La communication effectuée par le cabinet de lobbying Afruibana et la volonté d'investissement de la Compagnie Fruitière en Amérique Latine sont considérés comme des éléments défavorables, à l'inverse de la volonté de devenir la première entreprises européenne exportatrice de banane et la lutte sur les droits de douanes qui sont des éléments favorables. Dans les arguments favorables à l'hypothèse, il y a aussi l'opposition des pays de l'ACP à l'Amérique Latine avec le Ghana considérant l'Amérique Latine en concurrence avec l'Afrique provoquant son entrée dans le cabinet de lobbying Afruibana en [août 2018](#) et enfin les [actions d'influence](#) du cabinet Afruibana à l'Union Européenne en participant à la [Task Force sur l'Afrique rurale](#) et le soutien du [CIRAD](#).*

*Dans l'hypothèse de la coopération entre la Compagnie Fruitière et les entreprises produisant la banane dollar, six arguments sont considérés comme défavorables, dont deux de manière importante. La Compagnie Fruitière souhaite passer devant Fyffes, l'entreprise irlandaise de commerce de la banane, ce qui passe donc par une conquête des marchés que ne permet pas la coopération. De plus, Jérôme Fabre souhaite un vrai engagement de l'Union Européenne sur [l'arrêt de l'abaissement des taxes](#) pour les bananes dollar, à l'inverse de l'Equateur qui soutient bien au contraire des taxes à 0€ sur les bananes dollars. Les éléments favorables à l'hypothèse sont au nombre de 5, dont deux de manière importante. Il s'agit de la [communication effectuée par le cabinet de lobbying Afruibana](#) face au supermarché Aldi et la volonté d'investissement de la Compagnie Fruitière en Amérique Latine [en 2015](#).*

*L'hypothèse de l'opposition de la Compagnie Fruitière aux entreprises de la banane dollar, du fait d'un nombre d'éléments négatifs moins important que celui de l'hypothèse de la coopération semble plus pertinent et plus probable.*

*L'hypothèse de la cohabitation entre les deux antagonistes est-elle caractérisée par cinq éléments invalidant l'hypothèse et trois éléments la validant. Il n'y a cependant pas de mesures impactant fortement cette hypothèse. Cette hypothèse n'est donc pas considérée comme pertinente et a donc peu de chances d'être probable.*

Cependant, l'un des biais importants est de retirer les hypothèses ne disposant pas ou très peu d'arguments. Ces dernières ne doivent pas être retirées tant qu'il n'existe pas d'éléments permettant de les retirer. En effet, l'absence d'arguments dans la matrice n'indique pas l'inexistence de preuves, ces dernières étant simplement indisponibles.

*Dans le cadre de l'hypothèse de défense active de la Compagnie Fruitière, il n'existe pas d'éléments impactant défavorablement ou favorablement la réalisation de cette hypothèse. Que l'hypothèse retenue initialement soit celle de l'opposition ou de la coopération, la Compagnie Fruitière va défendre ses intérêts et ses marchés. De ce fait, l'hypothèse est très probable mais peut-être retirée par manque d'opposition.*

*L'hypothèse d'une « alliance entre la Compagnie Fruitière et la banane dollar afin de se protéger des attaques de la part des ONG » n'est pas pertinente. Pour démontrer la pertinence de cette hypothèse, il faut démontrer que les ONG sont noyautées par les entreprises d'Amérique Latine. Des attaques récentes de la part d'ONG sur la Compagnie Fruitière auraient dues avoir lieu avant la réalisation du communiqué de soutien et, par extension, cessez une fois celui-ci déployé. Les actions de la part des ONG sont aux contraires plus importants en Amérique Latine qu'en Afrique. De ce fait, la probabilité de cette hypothèse est très faible. Il est ensuite difficile de définir une probabilité sur les deux hypothèses d'alliance de la Compagnie Fruitière aux entreprises d'Amérique Latine. La quantité d'arguments n'est pas suffisamment importante dans les deux hypothèses pour pouvoir les confronter. Il n'existe pas non plus d'arguments spécifiques à une seule hypothèse pour pouvoir les évaluer. De ce fait, il n'est pas possible d'établir leur probabilité et elles doivent donc être retirées.*

### **La sixième étape consiste à mettre en avant les hypothèses et les arguments-clés :**

Le choix est, une fois de plus, subjectif. Cependant, avec le classement des hypothèses, que cela soit par les arguments incohérents et cohérents, permet à l'analyste de mettre en avant les hypothèses ayant un fort impact. Cette étude peut être aidée par la notation précédente des arguments entre 1 et 5. Plus les arguments sont cohérents, plus les hypothèses sont considérées comme clés.

*L'ensemble des arguments ne sont pas à la même valeur.*

*Le premier argument-clé est la communication de l'Afruibana sur la baisse du tarif d'achat par Aldi des cartons de bananes. L'Afruibana représente majoritairement la Compagnie Fruitière. En effet, les trois pays représentés par l'Afruibana (le Cameroun, la Côte d'Ivoire et le Ghana) sont les trois pays où sont les plantations de bananes de la Compagnie Fruitière et de manière importante. Il s'agit donc, par une voie détournée, d'une communication officielle de l'entreprise, obligeant à une prise de position.*

*Le deuxième argument-clé est la position de Jérôme Fabre, de la Compagnie Fruitière, sur les droits de douanes de la banane dollar. Celui-ci s'oppose à une nouvelle diminution de ces droits, souhaitant une stabilisation pérenne avec le « marbre ». Des droits de douanes sur la banane d'Amérique Latine oblige ces derniers à les vendre plus chers, permettant donc d'améliorer la position de la banane africaine. En effet, cette dernière est [vendue plus cher que la banane dollar](#) du fait des coûts de productions (process, fertilisants, engrais...).*

Tous les arguments ne sont pas forcément des arguments-clés. Certains ont, au contraire, une valeur inférieure. Leur impact peut donc être minoré.

*Le premier argument minoré est la volonté d'investissement de la Compagnie Fruitière en Amérique Latine. Ceci remonte à 2015, lorsque l'entreprise Dole Food Company s'est retirée de la Compagnie Fruitière. Une nouvelle ligne de fret devait être créée par la Compagnie Fruitière avec sa filiale Eolis (transport maritime) entre l'Amérique Latine et l'Europe en vue d'une installation pour 150 000 tonnes de production de bananes. Or, en 2019, la Compagnie Fruitière n'a installé en Amérique Latine qu'une seule plantation de 150 hectares. Cette dernière n'a donc pas pu s'installer pour concurrencer les entreprises déjà installées, réduisant la valeur de l'argument.*

*Le deuxième argument minoré est « la place prépondérante de la Compagnie Fruitière dans la production de banane en Afrique de l'Ouest vers l'Union Européenne ». Cet argument ne permet pas d'affirmer une position forte mais d'expliquer l'assise territoriale de la Compagnie Fruitière. Bien que cette dernière permette d'affirmer que la Compagnie Fruitière défend de manière active ses intérêts, cet argument doit être minoré.*

La deuxième partie consiste en l'évaluation des conséquences en cas d'erreur dans les hypothèses choisies. Ceci permet de connaître les risques que court l'utilisateur pour éviter la surprise stratégique et améliorer la réactivité en préparant sa propre ligne de défense.

*L'hypothèse de l'opposition de la Compagnie Fruitière, si cette dernière est fausse, a une valeur prémonitoire. Des opérations hostiles seraient menées par la Compagnie Fruitière pour défendre ses intérêts en Union Européenne face aux entreprises de la banane dollar. Ces dernières, avec une puissance financière et commerciale beaucoup plus importantes, seraient en mesure de mener une guerre des prix afin d'étouffer la marge de la compagnie française sur les bananes traditionnelles. Les bananes biologiques seraient donc le refuge de la Compagnie Fruitière, en avance dans ce domaine-là face à la banane dollar.*

*Si l'hypothèse de l'ouverture de la Compagnie Fruitière est fausse, les risques sont de multiplier les propositions d'ouvertures, à fournir plusieurs gages sans contreparties et, par conséquent, perdre l'assise territoriale en Europe de l'Ouest (Royaume-Uni, France, Belgique, Espagne, Portugal, Italie) au profit de la banane dollar qui cherche à augmenter ses rendements.*

*L'hypothèse de cohabitation de la Compagnie Fruitière avec les producteurs de la banane dollar a des conséquences similaires à celle de la coopération. La Compagnie Fruitière ne va pas entreprendre d'actions contre les producteurs de bananes dollar et, par conséquent, perdre ses parts de marchés en restant passif.*

*Le risque qu'induirait une erreur dans l'hypothèse de la défense active des produits de la Compagnie Fruitière serait que la Compagnie Fruitière n'audite pas ses actions et leurs répercussions tant sur les politiques de l'Union Européenne que les populations de l'Union Européenne encore les risques politiques en Côte d'Ivoire, en Cameroun et au Ghana. Pour se prémunir de cette erreur, la direction stratégique de la Compagnie Fruitière doit prospecter sur les faiblesses de la situation de la Compagnie Fruitière, qu'ils soient économiques, diplomatiques ou social.*

*Le risque pour l'alliance ponctuelle entre la Compagnie Fruitière et les producteurs de la banane dollar est de rompre le cessez-le-feu entre les deux protagonistes et réenclencher des phases offensives. A l'inverse, pour l'alliance sur une longue durée, le risque est d'être pris de court par la reprise du conflit. Quelles que soient les hypothèses, il n'y a pas besoin que les producteurs de bananes ressortent vainqueurs des tensions avec Aldi. Il suffit simplement que l'un rompe la trêve, quitte à accepter la position du supermarché Aldi, pour que les alliances cessent.*

### **La septième étape consiste en l'élaboration d'un classement des hypothèses :**

En classant l'ensemble des hypothèses, le décideur va pouvoir voir le panel d'options qui s'offrent à lui sur la situation en lui proposant des solutions de rechanges en cas d'échec de l'hypothèse la plus probable. Afin d'établir le classement, il est possible de donner le résultat en pourcentage. Pour cela, l'ensemble des données sont notées sur 100, auquel on retranche 5 pour des arguments plutôt incohérent et 10 pour des arguments particulièrement incohérents. Pour les arguments-clés, on peut rajouter 5 et inversement enlever 5 pour les arguments minorés. Ceci reste encore une fois subjectif et doit être adapté par l'analyste.

Le risque principal est de passer à travers la mise en avant des hypothèses-clés en passant directement des conclusions des hypothèses aux conséquences et à la conclusion. L'étape des hypothèses-clés est primordiale puisqu'elle permet à l'analyste de pondérer les résultats obtenus. Une hypothèse avec beaucoup d'arguments incohérents mais disposant de plusieurs arguments-clés sera plus pertinente et plus probable qu'une hypothèse n'ayant que quelques éléments incohérents mais peu impactants.

*Par conséquent, à la suite de l'analyse, l'hypothèse la plus probable avec 75% est un conflit qui va toucher la Compagnie Fruitière avec les entreprises produisant la banane sud-américaine. L'étude doit s'effectuer, pour compléter cette hypothèse, sur les actions qu'entreprennent les entreprises de l'Amérique Latine pour récupérer les parts de marchés en Europe de l'Ouest ou les potentielles tentatives de la Compagnie Fruitière d'intervenir massivement en Allemagne depuis son port d'Anvers.*

*La deuxième hypothèse la plus probable avec 75% est l'hypothèse de la cohabitation. Elle est cependant inférieure dans le classement du fait de l'absence d'arguments véritablement impactant.*

*Enfin, l'hypothèse d'une ouverture de la Compagnie Fruitière à la banane dollar est probable à hauteur de 55%.*

La méthode ACH devrait permettre d'identifier l'hypothèse la plus probable d'après les arguments. Cependant, plusieurs hypothèses peuvent avoir la même probabilité de se réaliser, ne permettant pas d'en isoler une en particulier. Ceci met donc en avant l'absence d'informations sensibles récoltées.

*Si l'hypothèse de l'ouverture de la Compagnie Fruitière à la banane dollar peut être retirée, la question se pose pour les hypothèses de la confrontation et de la cohabitation. Des recherches supplémentaires doivent être menées sur les actions réalisées par le cabinet de lobbying Afruibana en Union Européenne tant sur les politiques que les entreprises de grandes distributions.*

**Enfin, la dernière étape est l'identification des éléments futurs qui permettraient de modifier l'analyse.**

*Les éléments futurs qui permettraient à l'analyse d'être modifiée seraient l'arrêt des approvisionnements de l'Amérique Latine en banane aux supermarchés Aldi. Ce faisant, un trou d'air permettrait à la Compagnie Fruitière de s'engager et de récupérer d'importantes parts de marchés en Allemagne. Mais un conflit serait présent entre l'Amérique Latine et l'Afrique, la Compagnie Fruitière contrevenant à sa parole de soutien face au supermarché Aldi.*

*L'autre élément futur qui pourrait modifier l'analyse serait un [accord trouvé entre les producteurs de bananes équatoriens et le supermarché allemand](#) sur le prix d'achat de la banane en excluant les producteurs africains.*

BAOT Jérémy